

Райнер Цех

Оценка качества повышения квалификации, ориентированная на потребности учащихся

Практическое руководство

Третья версия модели






EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Verkehr
des Landes Schleswig-Holstein


Федеральный проект Комиссии федерации и земель по образовательному планированию и развитию исследований "Оценка качества повышения квалификации" реализован при поддержке Федерального министерства образования и научных исследований Германии, Европейского социального фонда и Министерства образования, науки, научных исследований и культуры федеральной земли Шлезвиг-Гольштейн.

Библиографическая информация Немецкой библиотеки /Der Deutschen Bibliothek/
Немецкая библиотека регистрирует немецкоязычное издание в Немецкой национальной библиографии; подробные библиографические данные доступны в интернете на сайте http://dnb.ddb.de.

Rainer Zech
Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
Leitfaden für Praxis

Перевод с немецкого
Натальи Павловой, Елены Жеребиной, Марины Мгвделадзе

Экспертное учреждение:
ArtSet® Qualitätstestierung GmbH
Ferdinand-Wallbrecht-Str. 17, 30163 Hannover
Tel.: 0511-90969830, Fax: 0511-90969855
www.artset-lqw.de ♦ lqw@artset.de

Сопровождение по авторским правам и научное сопровождение:
ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH
Ferdinand-Wallbrecht-Str. 17, 30163 Hannover
Tel.: 0511-90969830, Fax: 0511-90969855
www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Expressum-Verlag, Hannover 2006
Auflage: 4000, August 2006
Druck: akzent-druck, Hannover
EAN-Code: 9783890690131
ISBN-10: 3-89069-013-0
ISBN-13: 978-3-89069-013-1

Содержание

Предисловие

Оценка качества повышения квалификации, ориентированная на потребности учащихся (LQW®), является самой распространенной системой менеджмента качества повышения квалификации в Германии и Австрии. В период с 2000 по 2005 гг. личностно-ориентированная проверка качества повышения квалификации осуществлялась в рамках нескольких проектов Комиссии федерации и земель по образовательному планированию и развитию исследований при поддержке Федерального министерства образования и научных исследований Германии и Европейского социального фонда и как общепризнанный способ проверки качества между тем выходит за пределы Германии.

Развитие качества повышения квалификации существовало всегда. Каждый мотивированный сотрудник стремится улучшить свою работу, если он сталкивается с несоответствием требованиям. Он делает это ещё и в собственных, вполне понятных, интересах, чтобы самому себе облегчить работу и надолго сохранять её на должном мотивационном уровне. В случае, если учебное занятие не совсем удалось, каждый преподаватель размышляет о том, как можно организовать лучше следующее занятие. Развитие качества образования является неотъемлемой составной частью повседневной работы наставников, которые работают со взрослыми, и оно в этом основополагающем смысле существовало уже давно.

Внедрение постоянно действующих систем менеджмента качества сегодня также относится к стандарту организации повышения квалификации. Существует достаточно оснований для такого систематического развития качества образования:

- Стремительно меняются условия жизни общества
  - Организации, которые встречают эти перемены посредством собственных изменений, могут участвовать в формировании своего окружающего мира и своих рынков
- Среда обучения и мотивация обучения дифференцируются и специфицируются.
  - Организации, которые оптимизируют свои предложения в интересах своих участников, получают доверие со стороны своих клиентов и завоевывают новых.
- Финансовые ресурсы становятся более ограниченными.
  - Организации, которые доказывают свою экономическую состоятельность при помощи инвестированных средств, обеспечивают себе легитимацию перед своими заказчиками и покровителями.

- Растут требования, предъявляемые к работнику в соответствии со спецификой его работы
  - Организации, которые организовывают свой производственный и трудовой процесс с большей экономией сил, поддерживают мотивацию своих работников

Сегодня, конечно, представляется важным снова вспомнить о том, что развитие качества образования всегда было первичной и неотъемлемой составной частью профессиональной области повышения квалификации. Никак к этому не относится современная тенденция, направленная на сертификацию всего и каждого, чтобы урегулировать распределение средств государственных и местных органов власти, и она, во многих отношениях, является контрапродуктивной. Развитие качества есть внутренне мотивированная стратегия профессионализации повышения квалификации, и оно не является инструментом государственной политики регулирования.

Качество в образовании возникает ни вследствие административного контроля, ни вследствие бюрократической формализации. Качество в образовании означает, что сторона, предлагающая образовательную услугу, и обучающийся обоснованно и осознанно делают то, что они делают.

С помощью оценки качества, ориентированной на потребности учащихся, была представлена полезная, удобная для использования и эффективная система менеджмента качества, которая возникает из образовательного процесса и фокусируется на учащихся, так как именно о них идет речь в конечном итоге. Все другие мотивации важны, но по сравнению с целью как можно лучше поддерживать обучение людей в течение жизни являются вторичными.

Вы держите в руках третью версию модели LQW, которая была разработана на основе многочисленных отзывов организаций повышения квалификации и экспертов, а также на основе репрезентативного анализа результатов изменений, достигнутых на практике. Изменения требований в сфере качества главным образом имеют уточняющий характер. Прежде всего наше стремление заключалось в том, чтобы дать в целом более понятные формулировки и представить описание процесса внедрения, которое является ещё более удобным для практики повышения качества.

Три экскурса предназначены для углубленного понимания со стороны заинтересованных читательниц и читателей. Однако руководство является понятным и без экскурса.

Мы старались в соответствующих случаях следовать принципам соблюдения равенства полов с точки зрения языка, не осложняя удобства восприятия текста.

Проф. Райнер Цех
Ганновер, июль 2006

- Под рубрикой »Service« на веб-сайте LQW (www.artset-lqw.de) вы найдете много вспомогательных материалов с инструментами качества для загрузки, которые поддерживают работу моделью качества, ориентированной на потребности учащихся.
- Другие экземпляры данного практического руководства LQW можно заказать на веб-сайте в рубрике »Leitfaden« за 10,00 евро, включая доставку.
- Библиографический указатель также находится на веб-сайте под рубрикой »Literatur«.

Часть А: Модель развития и оценки качества LQW

1. Что такое качество повышения квалификации?

Качество традиционно определяется как свойство, добротность или оценочная величина вещи или процесса. Качество - это способ существования, в сущности оно является нейтральным обозначением, хотя обычно слово «качество» отождествляется со словосочетанием «хорошее качество». Поэтому, если речь едет о понятии качества, то думают о чем-то ценном, полезном, применимом.
Качество повышения квалификации вновь представляет собой нечто особое. Качество образования здесь всегда зависит от пользы, которую от этого имеет получающий образование индивид с точки зрения расширения своей дееспособности для решения своих задач, для реализации своих потребностей и желаний, то есть для повышения качества жизни. В последней инстанции качество образования измеряется тем, насколько удалась жизнь.

Оно состоит из объективно измеримых факторов, межличностных соглашений и субъективных предпочтений. Например: каким объемом знаний овладевают, как при этом общаются друг с другом и через какой «канал» лучше всего происходит индивидуальное восприятие. Окончательное качество результата обучения – с точки зрения ценности, полезности, значения и умения – может измерить только сам обучающийся; только он осознает смысл изученного в своей жизненной практике.

Тот, кто получает образование, повышает не только уровень своих знаний, умений и навыков, но и развивается в ходе образовательного процесса как личность. Наконец, состоявшееся образование ведет к улучшению социальной интеграции индивида. Это очень широкое определение образования. Конечно, на практике это не всегда должно доходить до всеобъемлющей реализации данного притязания, а могут существовать различные градации. Все же одно является несомненным: образование есть абсолютно рефлексивное благо. Оно не производится как заготовка, а создается посредством того, что обучающийся меняет свое отношение к миру и расширяет свою дееспособность в результате практических и теоретических противоречий с понятиями, которые он изучает.

Поэтому в повышении квалификации существует различие: различие между «качеством образования» и «качеством организации условий образований», так как организации повышения квалификации только создают условия для того, чтобы обучающиеся могли просвещаться. Обучение есть и остается процессом, управление которым осуществляет сам обучающийся.

Поэтому необходимо, чтобы развитие качества организаций разрабатывалось в аспекте дефиниции удавшегося обучения и рефлексивно обосновывалось. Только тот менеджмент качества, который гарантирует это, может рассматриваться в качестве подходящего для образования. В этом смысле развитие качества является совершенствованием организации; благодаря обучению организации оптимизируются условия для обучения субъектов.

➔ Дополнительные пояснения к понятию «обучение» вы найдете в 8-й главе и в прилагаемом к ней экскурсе касательно понятия удавшегося.

Сверх этого, качество в образовании является измерением этического характера. Если в центре внимания находятся обучающиеся, то необходимо учитывать, что здесь имеют дело с индивидами, которые почти всегда должны работать над изломами и противоречиями своей учебной биографии. Прежде всего, если речь идет о профессиональных и производственных взаимосвязей по реализации, качество образования не является нейтральной категорией. Здесь могут полностью противоречить друг другу притязания институтов, дающих поручения, и индивидуальные притязания обучающихся субъектов. Развитие качества в образовании должно сознательно отразить эту величину; формализация в этой плоскости может действовать контрапродуктивно, потому что она мешает ориентироваться на уникальность и своеобразие людей и ситуаций.

Если теперь организация повышения квалификации в рамках своего развития качества намеревается улучшить свои условия содействия образованию – так как это не что иное, как цель менеджмента качества – то это может произойти только путем повышения рефлексивности. Формализация процессов не обязательно повышает качество; она может и ухудшить его. Формализация, как она часто стоит в центре других систем менеджмента качества, даже только тогда придает смысл, когда учреждение может обосновать, почему то или иное в том или ином виде было формализовано. Технократическая отработка схем или перечня операций является в развитии качества тех, кто предлагает образовательные услуги, контрапродуктивным.

Поэтому LQW отдает предпочтение рефлексивности перед формальностями. Важно, что организация выясняет, почему и каким образом определенный процесс улучшает условия для удавшегося обучения участников. Для этого необходима договоренность по поводу ведущих педагогических целей. Если это понятно, то также можно решить, является ли формализация полезной для этого процесса или она даже ограничивает качество. Является недоразумением смешение в целом развития качества образовательных учреждений с формализацией процессов.

Качество организации образования среди прочего проявляется в том, что оно

- использует подходящие способы и методы для управления своей работой;
- тем самым достигает полезных результатов;
- оценивает их на основании выводов и последствий;
- его действие можно обосновать, исходя из интересов обучающихся.

2. В чем особенность LQW?

Образование – это особый «продукт», так как его нельзя ни продать, ни купить. Только сам каждый индивид может заниматься своим обучением! Конечно, образовательные учреждения посредством своих услуг могут значительно поддержать процесс образования. Но за результат образовательного процесса, успех обучения, в значительной мере являются ответственными сами обучающиеся; образовательные учреждения формируют для этого пространство для реализации возможностей.

➢ В связи с этим образовательным учреждениям необходим собственный менеджмент качества, который основывается на процессе образования.

Оценка качества повышения квалификации, ориентированная на потребности учащихся – это…

1. единственный способ развития качества, который развился из повышения квалификации для повышения квалификации и где в центре внимания находятся обучающиеся.
   ➢ Это значит: качество организации в целом направлено на обучающихся.
2. общепризнанная система менеджмента качества с внешним тестированием /контролем/.
   ➢ Это значит: качество организации проверяется общепризнанным способом и подтверждается нейтрально.
3. свободно доступная система менеджмента качества со множеством практичных технических средств облегчения труда.
   ➢ Это значит: все пользователи бесплатно получают комплект инструментов качества для своей практической качественной работы, не записываясь также для тестирования.
4. объединение по качеству в сфере образования
   ➢ Это значит: вы являетесь участником сети единомышленников с возможностью коллегиального консультирования.

Это **всеобъемлющее предложение для работы по развитию качества** является единственным в своем роде в сфере повышения квалификации.

LQW может применяться каждой организацией образования взрослых, повышения квалификации и подготовки специалистов, неважно, насколько она велика и к какой области общего, профессионального, производственного, культурного, политического, профсоюзного, экологического или конфессионального образования она относится.

Для организаций, которые работают вместе с Федеральным агентством по труду, является важным, что LQW признана в качестве важной системы менеджмента качества. В соответствии с Кодексом социальных законов III (§8 абзаца 4 Постановления о допуске и признании повышения квалификации), LQW является «систематическим инструментом обеспечения качества и развития качества, соответствующим общепризнанным правилам технологии». Соответствующее дополнение находится под заголовком «Приведение в соответствие с требованиями согласно §8 абзаца 4 Постановления о допуске и признании повышения квалификации / LQW 3» для скачивания на нашем сайте (www.artset-lqw.de) под рубрикой »Service/ Allgemeines«.

3. В чем заключается польза LQW?

Через введение непрерывной цикличности оценки качества и благодаря ориентации на стратегические цели развития LQW приводит вас к **обучающейся организации**.

При проведении репрезентативных опросов в организациях, которые прошли процесс развития качества, можно было зафиксировать следующие **успехи в обучении**:

- Развитие ведущей идеи усиливает идентичность организации и идентификацию сотрудников.
  - Это значит: поощряется чувство сплоченности /солидарности/.
- Противоречие с дефиницией удавшегося обучения способствует росту педагогического профессионализма.
  - Это значит: усиливается и становится более понятным педагогическое самосознание организации
- Образовательная деятельность интенсивнее ориентируется на потребности обучающихся.
  - Это значит: улучшается успеваемость участников образовательного процесса.
- Die Evaluation приводит к обнаружению потенциала развития и новых возможностей.
  - Это значит: инновации и изменения более понятны.
- Точное определение рабочих и иных процессов четко организует и систематизирует организацию производства.

   - Это значит: рабочий процесс протекает более беспрепятственно; предотвращается выполнение двойной работы.
- Разъяснение и определение интерфейса и ответственности каждого в организации создает прозрачность и облегчает работу.
   - Это значит: все знают, за что они несут ответственность и за что – другие.
- Общий взгляд на различные участки работы систематизирует и улучшает совместную работу.
   - Это значит: растет взаимное понимание работы другого.
- Организацией можно уверенно управлять благодаря постановке однозначных целей. Пошаговое движение к достижению целей может быть проконтролировано, а успехи могут быть оценены.
   - Это значит: становится возможным сознательное формирование собственного будущего.
- Благодаря сознательному маркетингу качества улучшается образ организации при восприятии извне.
   - Это значит: растет признание со стороны общественности в целом.
- Руководство организации ориентируется на общие принципы.
   - Это значит: решения для всех являются более прозрачными.
- Участие сотрудников в процессе развития качества способствует саморефлексии и позволяет обнаружить значимость собственной работы.
   - Это значит: усиливается мотивация труда.
- Вся организация в своей деятельности структурно направлена на интересы клиентов.
   - Это значит: удовлетворенность клиента растет.

4. Как организована LQW?

Образование как «отрасль» и обучение как «продукт» при сравнении с другими отраслями и продуктами отличаются одной особенностью. Она состоит в том, что «конечный продукт», т.е. успеваемость, совсем не может быть создан организацией, предлагающей услуги повышения квалификации, но потребитель – сам обучающийся – должен выработать его посредством собственной активности. Организации повышения квалификации только предоставляют условия для реализации возможности получения образования. В конечном итоге не в их руках то обстоятельство, состоится ли затем образование на самом деле. Этот особый статус отрасли образования делает необходимым наличие самостоятельного менеджмента качества и устанавливает узкие границы для переноса методов менеджмента качества из других отраслей.

Поэтому LQW как менеджмент качества, адекватный образованию, имеет следующие предпосылки:

1. Обучающийся как «сведущий производитель» образования находится в центре всех усилий и стараний, касающихся качества. На него ориентирован процесс развития качества и, следовательно, процедура контроля /тестирования/.
2. Речь идет не только об *обеспечении* качества, но и о том, что качество организации постоянно *улучшается дальше* на основе требований, предъявляемых извне. Обучение организации при этом является базой для улучшения процесса обучения участников образовательного процесса.
3. Образование является рефлексивным «эмпирическим благом»; поэтому улучшение организационных условий образования должно быть также рефлексивным процессом. Развитию качества в отрасли образования не могут способствовать технократические формализации.
4. Поэтому, что касается LQW, то здесь речь идет не о процессе аттестации /контроля/ извне, в большей степени учитываются и поощряются потенциалы развития организации. LQW поддерживает учебные процессы учреждений повышения квалификации и проверяет стандарты, установленные самой организацией.
5. Модель охватывает определенный тип организации, а также применима в равной мере для крупных организаций и организаций малого типа, т.е. каждая организация может приспособить LQW к своим особым условиям. Таким образом, модель сама по себе является способной к учению и универсальной с точки зрения гибкости применения.
6. В сетевой модели LQW модель качества служит для сопоставимости организаций повышения квалификации между собой; таким образом взаимное обсуждение способствует процессу обучения организаций.

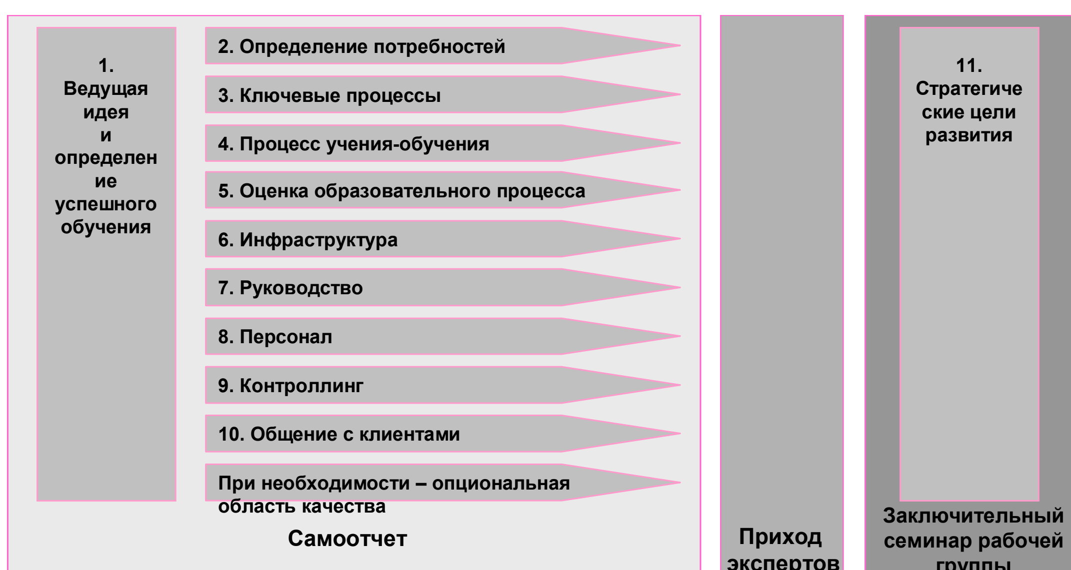
Представленный здесь способ оценки и развития качества дает определение конкретным требованиям в следующих связанных с качеством областях:

1. Ведущая идея,
2. Определение потребностей,
3. Ключевые процессы,
4. Процесс учения-обучения,
5. Оценка образовательных процессов,
6. Инфраструктура,
7. Руководство,
8. Персонал,
9. Контроллинг,
10. Общение с клиентами,
11. Стратегические цели развития.

Выполнение требований, которым дано определение, в этих связанных с качеством областях, носящих обязывающий характер, должно быть

представлено в самоотчете и подтверждено посредством прихода экспертов. В опциональных областях качества, определенных самостоятельно, организации могут сослаться на специфику их ориентации или на особые сильные стороны. Во время визитации эксперты высказывают в адрес организации свои впечатления. Кроме того, во время заключительного семинара в рабочих группах обсуждаются стратегические цели развития на дальнейшие периоды развития качества, и учреждения повышения квалификации сообщают о своем опыте в работе с процессами качества, который используется для проверок моделей в будущем. Таким образом, процесс качества сам проходит курс обучения на основе практики.

График 1: Модель развития и оценки качества



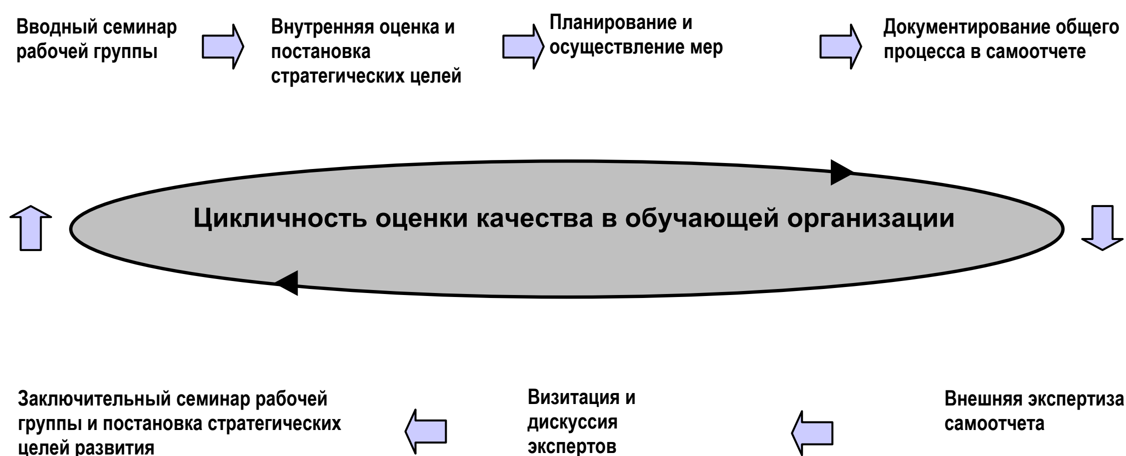
5. Какими этапами протекает процесс развития качества?

LQW является кругооборотом /циклом/ качества. При этом развитие качества обозначает фазу деятельности организаций повышения квалификации, а проверка качества – фазу внешней оценки и подтверждения достигнутых в области качества успехов. В отличие от традиционной сертификации, которая проверяет нормы, установленные извне, тестирование /оценка/ больше ориентировано на критерии качества соответствующей организации, которые установлены самой организацией.

Процесс развития качества берет начало с внутренней оценки, например, анализ и оценка ресурсов на длительную перспективу. После разработки стратегических целей со специфичной для данной организации дефиницией удавшегося обучения происходит планирование и осуществление необходимых мер по развитию качества. Этот процесс документально фиксируется и выливается в создание самоотчета.

Самоотчет является предметом внешней оценки экспертов, специально обученных в контексте LQW-модели. Экспертиза перетекает в визитацию на месте. Если последняя является удачной, цикл оценки качества завершается заключительным семинаром рабочей группы и постановкой стратегических целей развития на следующий период работы над качеством.

График 2: Цикличность оценки качества



Если организации повышения квалификации решились на развитие и оценку качества при помощи метода LQW и подали заявку, тогда внутренний процесс менеджмента качества стартует с **вводного семинара рабочей группы**, на котором представляется и объясняется данный метод. Кроме того уже на этом этапе при помощи областей /отраслей/ качества и их требований осуществляется первая самооценка организации, которая выявляет, в каких местах прежде всего должна быть сосредоточена последующая работа над качеством. Является целесообразным то обстоятельство, чтобы как можно больше сотрудников организации приняли участие в этом мероприятии, чтобы создать прозрачность, доверие и мотивацию для развития качества. Но. в зависимости от величины организации, также имеет смысл разбить это мероприятие на части. В первой общей части всем сотрудникам был бы представлен метод, а затем, во второй фазе, например, вместе с руководством или с уполномоченными по качеству был бы проведен анализ фактического положения дел. При хорошем знании метода LQW вводный семинар рабочей группы альтернативным образом может быть посвящен тематике «Как писать самоотчет?» При процедуре ретестирования на месте вводного семинара рабочей группы выступает сопроводительная рабочая группа, которая поддерживает процесс развития качества для соответствующей организации с учетом её специфических особенностей.

➔ Дальнейшие разъяснения по поводу вводного семинара рабочей группы и сопроводительной рабочей группы при ретестировании вы найдете в главе 7.

И вот теперь организации отправляются в путь. На основе **внутренней оценки** прежде всего разрабатываются стратегические цели и дефиниция удавшегося обучения. Затем организации фиксируют и систематизируют свою прежнюю работу над качеством, планируют следующие в продолжение **процессы развития качества**, изнутри ставят перед собой цели и промежуточные цели, договариваются о мерах, устанавливают планы-графики, определяют ресурсы, оговаривают ответственность. Хорошее управление проектом является одним из самых важных факторов успеха развития качества – развития качества, которое удается. В этот период развития [качества] организации могут воспользоваться рабочей помощью, предоставленной через ArtSet, и инструментами качества, они могут использовать горячую линию по телефону или по электронной почте для того, чтобы задать возникающие вопросы, или же они могут обмениваться опытом с другими LQW-организациями посредством рассылок и, соответственно, оказывать взаимную поддержку. Региональные места поддержки и сетевые конференции федерального значения обобщают опыт отдельных организаций и посредством семинаров оказывают поддержку в работе на местах.

➔ Дальнейшие комментарии по поводу менеджмента процесса качества вы найдете в главе 9.

В фазе развития качества члены организации встречаются в установленном ритме, чтобы рефлектировать процесс, делать оценки и планировать продолжение. Письменным документом такой саморефлексии является самоотчет, в котором организации повышения квалификации описывают и оценивают свой процесс развития качества и в котором они подтверждают исполнение требований. Поэтому написание самоотчета должно сопровождать процесс развития качества, а не подводить его итоги лишь в самом конце. В течение процесса самоотчет является помощью для рефлексии, а в конце процесса он является предварительно завершающим результатом рефлексии. Параллельно с возникновением самоотчета в **документации** фиксируются подробные результаты запланированных и осуществленных мер по развитию качества, например в справочнике организации. Документация может вестись и в электронном виде.

➔ Дальнейшие разъяснения по поводу самоотчета вы найдете в главе 10.

После сдачи самоотчета и получения результатов экспертизы визитация является решающей вехой учебного процесса организации. На данном этапе с сотрудниками организации обсуждаются результаты экспертизы, которую подготовили эксперты относительно самоотчета. Самоописание организации контролируется с позиции внешнего наблюдателя. В таком **процессе обратной связи /Feedback-Prozess/** заложены самые большие

шансы для обучения. Теперь можно обсудить и понять, почему окружающий мир воспринимает организацию так, как он её воспринимает, почему в определенных случаях он даже вынужден её понимать неправильно, так как между представлением системы о самой себе и представлением, созданным окружающим миром, дело вполне может дойти до противоречий. Но и эти разногласия являются шансами для обучения, так как можно объяснить рефлексивно, каким образом они должны были осуществиться и каким образом их можно fürderhin избежать. Другая часть визитации занимается проверкой доказательственных фактов, которые должны быть сохранены, и, соответственно, положениями, сформулированными в экспертном заключении.

➔ Дальнейшие разъяснения по поводу прихода экспертов вы найдете в главе 10.

На заключительном семинаре рабочей группы оглядываются назад и смотрят вперед. Члены организации, оглядываясь назад, осмысляют только что завершенный ими процесс развития качества, оценивают аспекты, способствующие и препятствующие делу, и делают выводы для следующего периода развития. Будущее организации, которое необходимо организовать, рассматривается при помощи **стратегических целей развития**, которые необходимо разработать. Эти цели, направленные в будущее и предназначенные для всей организации в целом, указывают направление развития организации и качества на следующие четыре года. Так организация гарантирует, что она не только реагирует на процессы развития окружающего мира, но и принимает активное участие в их формировании, работая на опережение. При наличии развития качества, определенного на долгий срок, предприятие повышения квалификации становится обучающейся организацией.

➔ Дальнейшие разъяснения относительно заключительного семинара рабочей группы, на котором определяются стратегические цели развития, вы найдете в главе 12.

6. Как выглядит административная процедура?

Оценка качества повышения квалификации, ориентированная на потребности учащихся, открыта для всех учреждений образования данной отрасли. Названия всех организаций, подавших заявку, приводятся на сайте в интернете под рубрикой «Организации» /Organisationen/ с соответствующей ссылкой на их домашнюю страницу. Таким образом, в любое время существует возможность того, чтобы организации, заинтересованные в оценке качества, ещё до подачи заявки могли связаться с организациями, в которых уже осуществляется оценка качества.

Условия соглашения опубликованы на сайте LQW (www.artset-lqw.de) и их можно распечатать.

Подача заявки для оценки качества, ориентированной на потребности учащихся, осуществляется посредством заполнения бланка заявки, который представлен для копирования на сайте в интернете под рубриками «Заявка» /Anmeldung/ или «Сервис/Общее» /Service/Allgemeines/ в форме текстового документа в формате PDF. Посредством подачи заявки для оценки качества и подтверждения данной заявки через ArtSet® Qualitätstestierung GmbH организации заключают частноправовой договор. Правопритязаний на оценку качества не существует.
Заявку можно отправить только письмом или по факсу в письменном виде. Заявки в произвольной форме или заявки, отправленные по электронной почте, не рассматриваются. После поступления заявки, как правило, в течение недели соответствующая организация получает подтверждение об участии, в котором содержится информация об условиях оценки, «Практическое руководство LQW» с одиннадцатью разработанными областями развития качества и их (минимальными) требованиями.

Реальные затраты на оценку качества ArtSet® Qualitätstestierung GmbH указало на своей домашней странице в интернете в условиях соглашения. Расходы, связанные с оценкой качества, могут быть разделены. Вместе с подтверждением об участии организация, подавшая заявку, получает счет за первую половину затрат на оценку качества; вторая половина подлежит оплате вместе с подачей самоотчета.
Организация ArtSet может оказывать услуги, если оплачен первый взнос из расходов на оценку.

В стоимость оценки качества входят следующие **базовые услуги**:

- Практическое руководство LQW,
- Вводный семинар рабочей группы, а также семинар сопроводительной рабочей группы при ретестировании, которые проходит в организации,
- Экспертиза самоотчета в форме объемного письменного заключения, осуществляемая двумя независимыми экспертами, назначенными организацией ArtSet, проводящей оценку,
- Приход первых экспертов в организацию,
- Заключительный семинар рабочей группы, который также проходит в организации,
- Свидетельство, выдаваемое организацией ArtSet® Qualitätstestierung GmbH, в котором подтверждается успешная оценка качества и которое дает организации право в течение четырех лет являться обладателем знака качества.
- Логотип LQW /товарный знак/ как рисунок для маркетинга.

Дополнительно организацией, проводящей оценку, предоставляются следующие сервисные услуги:

- При первой оценке – индивидуальная табличка как часть керамической мозаики из сетевой картины LQW, созданной художником Гвидо Кратцем,

- Подписанная автором художественная репродукция актуального состояния сетевой картины
- Веб-сайт с информацией о LQW, о процессе оценки качества и о системе поддержки, а также помощь и инструменты развития качества для копирования,
- Горячая линия для разъяснения в короткие сроки вопросов, возникающих в процессе деятельности по развитию качества (по телефону или по электронной почте),
- Лист сообщений для взаимной поддержки и коллегиального обсуждения.

Отказ от оценки с возмещением расходов возможен в течение четырех недель со дня подтверждения об участии, поскольку до этого момента ещё не были востребованы никакие услуги. При более позднем отказе или если уже были оказаны услуги, первый взнос за оценку качества не возвращается; второй взнос уплате больше не подлежит.

Самоотчеты, направляемые в организацию, которая проводит оценку, подлежат **защите** и не передаются третьим лицам, за исключением тех, кто производит экспертизу. Все эксперты подчиняются условиям положения о защите данных.

Экспертиза проводится **специально подготовленными и независимыми экспертами**. Аккредитация и прикрепление экспертов осуществляется через ArtSet. Организация имеет право в течение одной недели после сообщения о том, кто будет экспертом, заявить назначенным экспертам обоснованный отвод.

На тот случай, если те плановые задания, которые необходимы для оценки качества и которые названы экспертами, не могут быть выполнены в рамках прихода экспертов, **переработанный самоотчет** может быть сдан на повторную экспертизу максимум в течение шести месяцев. Для этой повторной экспертизы требуются дополнительные затраты на оценку: тогда экспертиза проводится соответствующим экспертом.

На результаты оценки качества может быть подан **протест**. Для начала производства по делу о протесте необходимо наличие письменного обоснования от организации. В ответ на это организация получает заключение от учреждения, проводящего оценку качества. Если в данном случае стороны не придут к соглашению, существует возможность того, что самоотчет организации будет заново подвергнут повторной экспертизе, проводимой двумя независимыми экспертами. Если при проведении данной экспертизы будут получены результаты, отличающиеся от результатов первого экспертного исследования, то необходимые расходы несет учреждение, осуществляющее оценку качества; если результаты повторной экспертизы будут такими же, какие были получены при проведении первого экспертного исследования, то необходимые расходы включаются в счет организации.

Вместе с **письмом-подтверждением**, которое следует в ответ на подачу заявки, организации также получают другие инструкции по поводу различных возможностей поддержки, которые представлены на сайтах LQW в интернете для загрузки. Сервисные услуги учреждения, осуществляющего оценку качества представлены здесь же. Есть явные указания на помощь в работе по развитию качества и инструменты качества, которые предоставлены в распоряжение в каждой области качества.

Дата выдачи подтверждения об участии одновременно считается **датой начала** тринадцатимесячного срока (максимально), который предусмотрен для подготовки и сдачи самоотчета. В течение первых четырех недель, как правило, организацией осуществляется оплата счета по первому взносу за расходы на оценку качества. Параллельно организация может договориться о **дате и времени проведения примерно четырехчасового вводного семинара рабочей группы**. Здесь является желательным и полезным, если учреждению, осуществляющему оценку качества, называют два – три варианта, касающихся даты и времени проведения встречи. Как правило, учреждению, осуществляющему оценку качества, на одну из предложенных дат удается найти опытного эксперта/консультанта для проведения вводного семинара рабочей группы; в отдельных случаях приходится договариваться о другом времени. Такая процедура является гарантией того, что вводный семинар может быть включен в календарное планирование соответствующей организации оптимальным образом. Референты, назначаемые для проведения вводного семинара рабочей группы, всегда являются аккредитованными экспертами.

Что касается учреждения, осуществляющего оценку качества, то в то **время, которое отведено на подготовку и сдачу самоотчета**, это учреждение трижды связывается с организациями по почте, не считая контактов, которые происходят по инициативе организации через горячую линию. В первой трети периода даются советы для подготовки самоотчета. За три месяца до сдачи самоотчета сообщается информация о формальностях процедуры сдачи и о проведении экспертизы. За месяц до сдачи самоотчета выставляется счет по второму взносу по расходам на оценку качества, который необходимо оплатить при сдаче самоотчета, и одновременно с этим ещё раз оговаривается дата сдачи самоотчета.

С момента подачи организацией заявки на оценку качества до момента сдачи её самоотчета предусмотрен временной период длительностью максимально 13 месяцев. Но часто происходит так, что в конце этого процесса времени остается очень мало. Процедура сдачи самоотчета в учреждение, проводящее оценку качества, учитывает такой возможный поворот событий. **Самоотчет считается сданным вовремя**, если он в письменном виде приходит по электронной почте в тот день, когда должен быть сдан самоотчет. Тогда отправка распечатанного варианта в двух экземплярах может осуществляться параллельно в день, назначенный для

сдачи самоотчета. Если отправка самоотчета осуществляется исключительно по почте, то организация должна позаботиться о том, чтобы самоотчет поступил в учреждение, осуществляющее оценку, в день, назначенный для сдачи самоотчета.

Учреждение, осуществляющее оценку качества, высылает соответствующей организации письменное подтверждение о получении самоотчета. В этом письме-подтверждении также сообщаются имена двух экспертов. В соответствии с условиями соглашения, организации имеют право в течение одной недели после извещения заявить отвод назначенным экспертам.

Экспертиза проводится в течение шести недель (максимум) после сдачи самоотчета и уплаты второго взноса по расходам на оценку качества. Первому и второму эксперту на проведение экспертизы отведено время - пять недель. Оба проводят экспертизу независимо друг от друга, при этом перед первым экспертом стоит задача, а также на нем лежит ответственность формулировки и написания экспертного заключения во всей его полноте. Второе экспертное заключение имеет функцию второй перспективы при взгляде на самоотчет. Первый и второй эксперты должны представить общую экспертизу, не совпадающие оценки должны быть приведены к консенсусу, в необходимых случаях - в ходе консультаций и переговоров с учреждением, осуществляющим оценку качества. Основой, на которой базируется экспертиза, является исключительно самоотчет. В том случае, если на основе самоотчета не может быть однозначно установлено, выполнены ли требования, имеющие значение для оценки, в экспертном заключении формулируются задания. Выполнение этих заданий проверяется в рамках прихода экспертов.

Каждая экспертиза подвергается **контролю качества** со стороны учреждения, осуществляющего оценку качества. Экспертные заключения в своих оценках и высказываниях должны давать как конструктивно правильные и достоверные/убедительные/понятные, так и корректные формулировки. Осуществляя контроль качества, учреждение, дающее оценку, также непосредственно использует самоотчет. Замечания по экспертному заключению со стороны учреждения, дающего оценку, передаются соответствующему первому эксперту в письменном виде. Эти замечания и, вероятно, существующие различные способы рассмотрения материала, над которым необходимо провести экспертное исследование, обсуждаются в обстоятельном разговоре между учреждением, дающим оценку, и экспертами. После этого обмена мнениями экспертное заключение, переработанное первым экспертом, окончательно проверяется учреждением, дающим оценку, и подвергается формальному заключительному контролю качества. Только после этого его отправляют в организацию.

Объем экспертного заключения составляет 25-30 страниц, оно состоит из трех разделов.

Первый раздел содержит резюме заключения. Он начинается с высказываний по поводу выполнения требований. Затем следует перечисление результатов экспертизы в отдельных областях качества. Первый раздел заканчивается изложением общего впечатления эксперта о самоотчете, о сильных сторонах организации и её возможностях или потенциалах развития, а также о необходимости или потребности развития. Здесь также отведено место для отзывов о самоотчете как таковом или о процессе развития качества. Здесь также реформулируется и комментируется дефиниция удавшегося обучения.
Второй раздел содержит экспертное заключение по отдельным областям качества. При этом в отзыве об организации содержатся части контролирующего и консультационного характера. В части контролирующего характера высказывается, выполнены ли минимальные требования. В заключение следует обоснование этого решения. По поводу каждого минимального требования соответствующей области качества высказывается суждение. В части консультационного характера отражены мысли и комментарии экспертов относительно организации. Эти фрагменты экспертного заключения должны служить организации в качестве основы для дальнейшего развития качества.
В третьем разделе представлена информация о предстоящей процедуре прихода экспертов и о заключительном семинаре рабочей группы.

Экспертиза самоотчета в принципе может привести к двум различным результатам:

1. Организация посредством своего самоотчета выполняет все требования, которые имеют значение для оценки качества. Поэтому рекомендуется выдача свидетельства. В этом случае приход экспертов и заключительный семинар рабочей группы, как правило, проводятся в один день или в течение двух дней, следующих друг за другом.
2. На основе самоотчета ещё нельзя решить, выполнила ли организация все требования, которые имеют значение для оценки качества. Тогда отмечается, в каких областях качества требования выполнены с изложением и с названными в нем подтверждениями, а по поводу каких областей качества в экспертизе необходимо дать задание. В этом случае приход экспертов осуществляется максимум через шесть недель после отправки экспертного заключения. Заключительный семинар рабочей группы может быть проведен только тогда, когда в рамках прихода экспертов может быть подтверждено, что требования выполнены.

Приход экспертов должен состояться в течение шести недель после поступления в организацию заключения экспертизы. Первый эксперт и организация самостоятельно между собой обговаривают дату и время прихода экспертов, затем эксперт сообщает эту информацию в учреждение, дающее оценку. Приход экспертов длится около четырех часов.

В конце прихода экспертов составляется протокол, который дает информацию о том, выполнены ли требования, названные в экспертном заключении и/или есть ли этому соответствующее подтверждение. Протокол о приходе экспертов составляет первый эксперт в течение одной недели после визита в организацию. Протокол завершается решением о том, можно или нет выдать свидетельство. Окончательное решение по этому вопросу принимает учреждение, осуществляющее оценку. После проверки протокола о приходе экспертов учреждение, осуществляющее оценку, направляет соответствующее письмо в организацию.
Если все требования выполнены, можно договориться о времени и дате проведения заключительного семинара рабочей группы.

Если **требования/плановые задания не выполнены**, у организации есть время - максимум шесть месяцев – чтобы представить переработанный самоотчет на **повторную экспертизу**. За это необходимо снова возместить расходы на оценку; следующий приход экспертов состоится только в том случае, если снова можно было сформулировать требования. Таким образом плата за повторную оценку повышается. Заключительный семинар рабочей группы проходит только после повторной экспертизы.

При положительном результате экспертизы и успешном визите экспертов может состояться **заключительный семинар рабочей группы**. Этот семинар длится около четырех часов и проходит в организации. Время и место проведения заключительного семинара обговаривают между собой организация и первый эксперт, затем эксперт сообщает эту информацию в учреждение, дающее оценку. Если считать со дня сообщения, то заключительный семинар рабочей группы может состояться самое ранее через две недели после этого. Этот временной коридор необходим учреждению, дающему оценку, чтобы присвоить соответствующей организации табличку из сетевой картины, созданной художником Гвидо Кратцем, подготовить соответствующую табличку для отправки, послать ею первому эксперту и подготовить свидетельство с соответствующей художественной репродукцией, а также LQW.

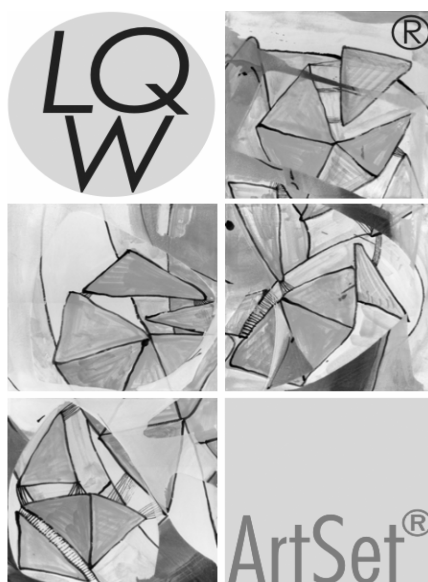
В завершение заключительного семинара между организацией и первым экспертом заключается письменное соглашение о **стратегических целях развития**. Это соглашение является составной частью минимальных требований в процедуре ретестирования. Для этого необходимо, чтобы результат заключительного семинара - протокол со стратегическими целями развития – был отправлен учреждению, осуществляющему оценку, по электронной почте в виде текстового документа в формате Word. Эту задачу надлежит выполнить организации. Стратегические цели развития прежде всего согласовываются между организацией и экспертом и фиксируются в протоколе. В заключение, после проверки формулировок, они формально обговариваются с учреждением, дающим оценку. Эта последняя проверка формулировок должна предотвратить через четыре года при ретестировании возникновение трудностей интерпретации относительно дополнительных минимальных требований.

Стратегические цели развития после их проверки учреждением, дающим оценку, вносятся в соответствующий бланк, подписываются данным учреждением и направляются в организацию в двух экземплярах. Организация в свою очередь подписывает формуляр и отправляет его обратно в учреждение, дающее оценку.

Как только один экземпляр со стратегическими целями развития, подписанный организацией, снова поступает в учреждение, дающее оценку, она получает **свидетельство**. Датой оценки и вместе с тем выдачи свидетельства является дата проведения заключительного семинара рабочей группы. Вместе со свидетельством в организацию одновременно отправляется логотип/лого LQW, а также собственноручно подписанная автором репродукция актуального состояния сетевой картины LQW.

Приблизительно через неделю после пересылки свидетельства в организацию в Интернете в сетевой картине появляется соответствующая табличка как часть керамической мозаики для активации домашней страницы организации. Одновременно на веб-сайте LQW в рубрике «Организации» рядом с другими организациями помещается присвоенная табличка и дается ссылка, до какого срока действительно свидетельство.

Рис. 1: LQW-Logo



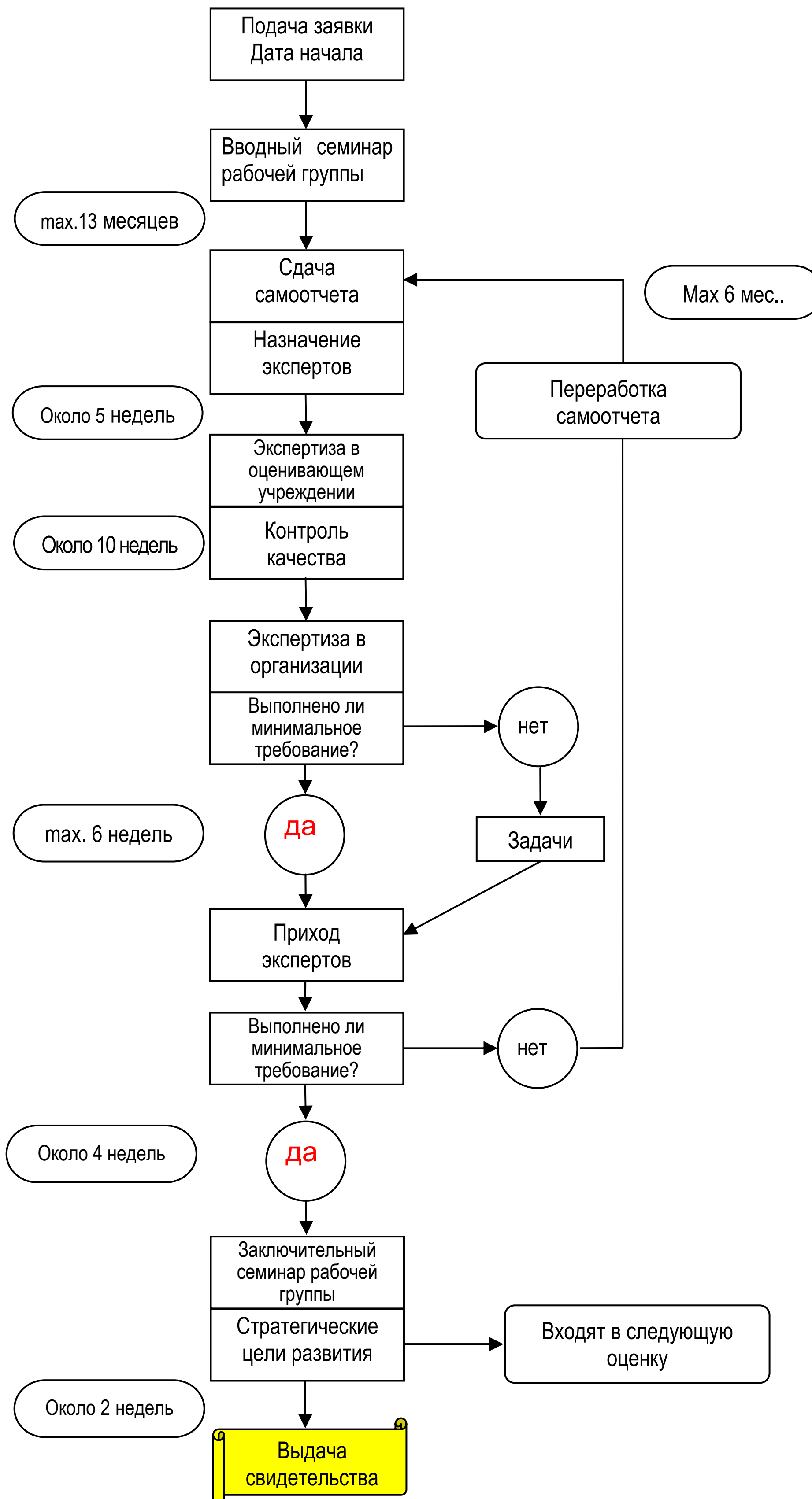
В заключение процесса ArtSet просит организации о содействии при оценке модели, в ходе чего, например, заполняются оценочные анкеты и отправляются обратно в ArtSet.
Результаты этих оценок учитываются при переработке и дальнейшем развитии модели LQW.

Свидетельство LQW действительно четыре года. Системой LQW не предусмотрены никакие ежегодные переаттестации, так как посредством

стратегических целей развития, определенных на заключительном семинаре рабочей группы, запланировано дальнейшее развитие соответствующей организации. Метод LQW делает ставку на собственную активность и ответственность организаций и на то, что начатый процесс развития будет продолжаться в течение длительного времени.

Для того, чтобы учреждение, дающее оценку, могло обеспечить **ретестирование** [очередную оценку] в непрерывном режиме, заявка на ретестирование должна быть подана не позднее, чем за девять месяцев до истечения четырехлетнего срока, в течение которого действительно свидетельство, и не позднее, чем за шесть месяцев до срока действия свидетельства, в учреждение, дающее оценку, должен быть сдан новый самоотчет для проведения экспертизы. Организациям предоставляется возможность подать заявку на ретестирование и раньше. Для подачи заявки на ретестирование на сайте в интернете представлен соответствующий бланк заявки. Только на этом бланке организации могут по почте или по факсу подать заявку. При подаче заявки необходимо также указать срок, к которому должно произойти ретестирование. Ретестирование принципе проходит, как и первый процесс оценки.

График 3: Протекание процесса в административном аспекте



Экскурс: немного системных размышлений о развитии качества

Системы – это комплексные единства, которые состоят из отдельных элементов, которые соотносятся между собой, и имеют границы по отношению к окружающей среде. Таким образом, например, существуют психические или социальные системы. К последним относятся организации; они являются формализованными социальными системами. Теория системы исходит из того, что системы в своей среде являются отграниченными структурами, которые в первую очередь воздействуют на самих себя. Системы функционируют на основе собственной логики, имеют собственный язык, собственную грамматику. Они «тикают» в каждом случае особенным образом.
Окружающий мир предоставляет в распоряжение системы стимулы, требования и импульсы для саморазвития. Но окружающий мир не может управлять системой; системы исключительно управляют сами собой. Это положение распространяется и на психические системы при обучении и на системы организаций при развитии качества. Предпосылкой для обучения у индивидов и организаций в первую очередь является наблюдение: самонаблюдение и наблюдение за окружающим миром. Конечно, при таком наблюдении существуют слепые пятна. Многое в мире, окружающем систему, остается для системы непонятным «шумом». И многое в самих себе они систематически не видят.

Системы образуются и развиваются на основе базового различия; у образовательных учреждений это различие заключается в различии между обучением и не-обучением. (Церкви, например, рассматривают на основе базового различия веры и не-веры.) с помощью этого базового различия организации образования «сканируют» свой окружающий мир, открывают причины [поводы] обучения, мотивации обучения, предметы [объекты] обучения, целевые группы и т.д. Остальное, что не просачивается сквозь фильтр базового различия – с точки зрения теории системы также называемого кодом – они не принимают во внимание. То, что воспринимает система, может быть «обработано» с помощью её кода – это необходимость, т.е. в образовательных системах все подчинено условиям, может ли наблюдаемое стать частью учебного процесса, соответственно, и частью организации учебного процесса.
Поэтому системы предстают «невеждами» относительно незнакомого,[разумеется, и относительно нового, так как они имеют сильную тенденцию к консервативному; к наиболее неизменному воспроизводству самих себя. Они «отгораживаются» от мира, который их окружает, открывают только уже известное. Если организации стареют, то этот процесс отгораживания даже ещё усиливается. Поэтому системы могут стать и устойчивыми к обучению.

Поэтому наблюдатели, которые наблюдают за системами извне, видят в них и в мире, их окружающем, вещи, которые наблюдаемые системы не видят сами. Для наблюдателей, которые сами тоже являются системами,

относительно них самих и мира, который их окружает, действует то же самое правило: и они в своем окружающем мире и в себе самих видят определенные вещи, а другие вещи не видят.

Только если системы встречаются, тогда они могут простимулировать, обогатить, обеспечить друг друга новым на взаимной основе, играя в любимую игру: «Я вижу то, чего не видишь ты». Поэтому столкновение систем, которые предоставляют друг другу в распоряжение свои наблюдения, может быть невероятно продуктивным, если системы это допускают.

При оценке качества повышения квалификации, ориентированной на потребности учащихся, сталкиваются системы организации повышения квалификации и экспертов. Организации повышения квалификации описывают свои самонаблюдения и наблюдения окружающего их мира на основе требований, определенных в самоотчете. Уже здесь организации должны наблюдать самих себя глазами окружающего их мира. Эксперты, напротив, также непосредственно наблюдают самоотчет и организацию во время визита. Свои наблюдения они прежде всего излагают в заключении экспертизы, в котором прежде всего наряду с высказываниями по поводу выполнения требований содержится много комментариев и импульсов, побуждающих к действию. Тем самым они отражают свои наблюдения обратно в организацию, которая может применить данные наблюдения экспертов как стимулы к обучению.
Конечно, организации повышения квалификации тоже наблюдают за экспертами и делают из этого свои заключения.

Если теперь обе системы – организация и эксперты – встречаются во время прихода экспертов и обсуждают экспертное заключение, возникает петля обратной связи и дискурсивный процесс дискуссии, который может невероятным образом способствовать процессу обучения этих двух сторон. Организации повышения квалификации учатся для своего развития качества, а экспертные учреждения учатся для развития их практики проведения экспертиз. Таким образом, проведение экспертизы в процессе LQW является стимулом для развития, потому что оно помогает системе, которая подвергается экспертизе, самостоятельно развиваться дальше; оно предлагает организациям повышения квалификации возможности развития. Но развиваться организации должны сами.

Важным является понимание того, что развитие качества точно также может быть мало прописано, т.е. предписано, экспертами, как и процесс обучения учащихся - со стороны обучающих. Это парадокс процесса учения-обучения: другую систему нельзя сделать обучающейся! Каждая система должна учиться сама, обучение или оценка качества для этого только формирует контекстные условия.

➔ Дальнейшие объяснения по поводу взаимосвязи экспертизы и стимула к развитию вы найдете в главе 15 и в связанном с ней экскурсом для герменевтического понимания.

Часть B: Руководство по практике применения

7. Что происходит на вводном семинаре рабочей группы или на семинаре сопроводительной рабочей группы при ретестировании?

Вводный семинар рабочей группы или семинар сопроводительной рабочей группы при ретестировании создают базу для дальнейшего развития качества в организации. Здесь кладется в основу понимание логики модели, её особый вид требований и способ осуществления процесса. Как правило, этот семинар длится около четырех часов, поэтому многое зависит от его хорошей подготовки. Уже здесь эксперты, выступающие с докладом, и организация, подавшая заявку, должны хорошо сотрудничать. Необходима четкая предварительная договоренность, чтобы можно было оптимальным образом выполнить ответственную вводную часть работы. Для проведения семинара назначаются только опытные, аккредитованные эксперты. Предварительно во время подробного телефонного разговора с руководством организации или с лицом, компетентным в области менеджмента качества, они осведомляются об особых условиях организации, о конкретно её степени информированности относительно LQW и о её специфических потребностях касательно семинара.

Организации надлежит осуществить организационную подготовку к семинару (организация помещения, при необходимости, помещения для групп, служащие, Flipchart, звукоизолирующие стены, модерационный материал и т.д.). Желательно, чтобы в мероприятии приняли участие настолько много сотрудников, а также при случае и преподавателей по договору, насколько это возможно, так как здесь, помимо основ понимания сущности модели, закладываются мотивационные основы для работы над качеством в последующее время. Если группа слишком велика, то мероприятие можно разделить. Во время первой части объясняется логика модели, а вторая часть – «инвентаризация» состояния качества организации – проводится в маленькой группе, которая позднее будет организовывать процесс, или в нескольких рабочих группах. В любом случае является полезным, если по возможности все участники предварительно прочитали Руководство LQW и занялись областями качества и их требованиями. При необходимости также имеет смысл просмотреть и привести в порядок результаты предыдущих мероприятий по развитию качества и подготовить их. Эксперты обязаны подготовить содержательное оформление семинара, они за это являются ответственными.

Во время проведения **вводного семинара рабочей группы** в первый раз, т.е. когда организация ещё не осуществляла никаких практических опытов с LQW, особенно важным является объяснение **принципов ориентации на потребности учащихся** и функции **дефиниции удавшегося обучения**. Если эти положения не закрепятся в понимании организации, то весь процесс развития качества попадет в неправильное «русло», т.е. он будет лишен своего ядра, образующего идентичность. Эта задача требует от самих экспертов, проводящих вводный семинар рабочей группы, глубокого понимания модели и высоких способностей суметь передать не всегда простой, с теоретической точки зрения, материал, который можно практически привязать к проблематике организации повышения квалификации. Во второй части мероприятия рассматриваются области качества - каждая отдельно, а на основе требований организации прорабатывают, что из этого уже выполнено и зафиксировано документально, что выполнено практически, но ещё должно быть зафиксировано документально, и что до сих пор отсутствует для того, чтобы полностью выполнить требования оценки качества. Тем самым одновременно подготавливается дальнейшая работа по развитию качества организации, и уполномоченный по качеству получает помощь для структурирования процесса. Поэтому необходимо, чтобы эксперты также обладали способностями к проектному менеджменту, так как организации постоянно задают вопросы в этом направлении, на которые необходимо давать компетентные ответы. Эксперт, делающий доклады, является модератором мероприятия, и уже здесь перед ним стоят первые задачи по консультированию, т.е. по поддержке развития качества.

Для организаций, которые подали заявку на ретестирование, семинар сопроводительной рабочей группы при ретестировании должен выполнять другие функции. Здесь может произойти смена модели и организация должна будет объяснять измененные условия оценки. Является допустимым, что должны быть привлечены выводы из предыдущего самоотчета или экспертного заключения по нему и что этот процесс необходимо модерировать и поддерживать в консультационном порядке. Но возможно, что организации используют этот семинар по своему выбору для специальной темы, в ходе которого они определят для себя свои потребности в консультировании. Это значит, что эксперты во время семинара сопроводительной рабочей группы при ретестировании ещё больше являются востребованными в своей консультационной функции, нежели чем во время проведения вводного семинара рабочей группы; семинар сопроводительной рабочей группы при ретестировании должен быть подготовлен и проведен с б**о**льшим учетом индивидуальных особенностей организации. Поэтому организации полностью вольны в том, чтобы использовать консультантов по своему выбору, при условии, что они имеют аккредитацию экспертов LQW. Здесь могло бы оказаться целесообразным то, чтобы был выбран первый эксперт, который проводил предыдущую оценку, потому что он уже обладает обширными знаниями об организации. Ответственность за техническо-организационную подготовку семинара, как и в случае с вводным семинаром рабочей группы, снова

лежит на организации, а ответственность за содержательную часть – на экспертах-консультантах.

8. Почему так важны ведущая идея и дефиниция удавшегося обучения?

При оценке и развитии качества, ориентированных на потребности учащихся, успешное обучение потребителя образовательных услуг находится в центре всех усилий по развитию качества. Целью является оптимизация условий обучения участников посредством обучения организации. Процесс развития качества в организации повышения квалификации стартует с разработки ведущей идеи, при необходимости – после анализа слабых и сильных сторон. Для данного процесса это является важным, потому что отсюда вытекает то, что **ведущая идея** как самоописание предприятия выражает его организационную самоидентификацию (Corporate Identity). С разработкой ведущей идеи организация изнутри достигает взаимопонимания с самой собой, то есть она развивает свою идентичность и свою самоидентификацию /самоосознание/, которые задают направления для её будущей практики. Это значит, что ведущая идея только тогда является ведущим, когда оно действительно управляет практическими действиями сотрудников. Поэтому также необходимо задействовать всех сотрудников при разработке ведущей идеи, так как только тот, кто мог принять участие, буде затем идентифицировать себя с разработанной ведущей идеей. Частью ведущей идеи является дефиниция удавшегося обучения, обладающая спецификой, присущей данной организации. Без ведущего представления /ведущих идей/ о себе самой все действия организации являются случайными и бессистемными. Поэтому ведущая идея является такой важной.

Успешное обучение в основном соотносится с расширением определения субъектом понятия своей жизни, т.е. с расширением его дееспособности. Поэтому обучение в последней инстанции всегда касается повседневной жизненной практики индивида, которая должна быть усовершенствована посредством расширения знаний и умений. «Учебный цикл», который должен быть осуществлен, служит тогда цели расширения индивидуальной дееспособности, чтобы затем иметь возможность в большей степени удовлетворять требования повседневной практики. Поэтому обучение только тогда может быть мотивированным, когда обучающиеся могут себе представить то, что они, благодаря обучению, могут лучше распоряжаться своими существенными жизненными условиями, а, следовательно, могут представить и улучшение качества своей жизни.

Разработка дефиниции **удавшегося обучения** теперь предполагает изменение перспективы при взгляде на местонахождение учащегося. Одновременно с началом процесса по развитию качества каждая организация разрабатывает свою специфическую дефиницию того, что в

предполагаемом лучшем случае может быть достигнуто, благодаря предложенной образовательной деятельности, осуществляемой в интересах учащихся. Необходимо обратить внимание на то, что если речь идет о дефиниции, то имеется в виду идеальное представление, на которое организация ориентирует свою собственную практику. Таким образом, дефиниция **удавшегося обучения** также служит «красной нитью» развития качества в целом.
В разговоре о дефиниции удавшегося обучения речь не идет о постановке педагогических или специальных целей преподавателями или о целях учения реальных участников образовательного процесса, а в этом контексте дефиниция также является представлением о ведущей идее, которое находится на верхнем уровне и на котором могут основываться практические цели обучения отдельных коммерческих предложений образовательного характера.

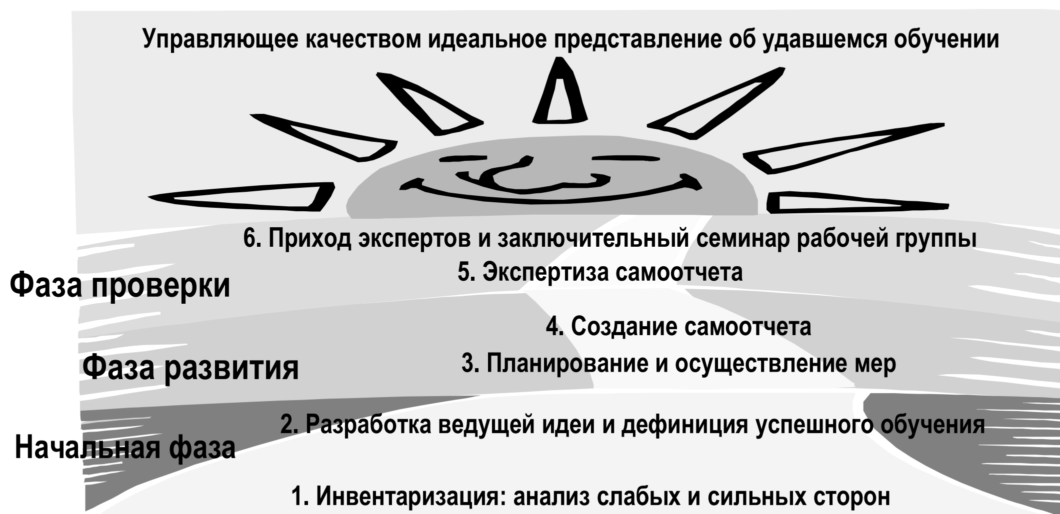
Модель развития качества, ориентированная на потребности учащихся, претендует на то, чтобы функционировать в качестве менеджмента качества, ориентированного на определенную отрасль, и, соответственно, осуществлять оценку качества. Необходимо учитывать особенность образовательного процесса, а именно: тот факт, что учение всегда является деятельностью учащегося и может получить поддержку и содействие только через контекстные условия. Это происходит следующим образом:

- Прежде всего, в требованиях большинства областей качества явно ссылаются на обучающихся, например, в таких областях качества, как ведущая идея, определение потребностей, процесс учения-обучения, оценка образовательных процессов, инфраструктура и коммуникация с клиентами. Таким образом, здесь непосредственно принимается во внимание перспектива обучающихся.
- Центральной и единственной в своем роде в данной модели является важная дефиниция удавшегося обучения, представляемая прямо в начале всего процесса развития качества, и обоснование мер по развитию качества, предпринятых в соответствующих областях качества на основе этой дефиниции. Так, например, организации повышения квалификации вольны в том, какие ключевые процессы для своей организации они устанавливают; но этот выбор должен быть обоснован, исходя из интересов учащихся. Таким образом, перспектива обучающихся представляется здесь опосредованно через связь с обоснованием.
- Наконец, возврат к дефиниции удавшегося обучения происходит и в процессе поведения экспертизы, в ходе которого эксперты снова описывают и комментируют дефиницию, проверяют, как соответствуют обоснования мерам по развитию качества, и рассматривают это при обсуждении самоотчета и экспертизы во время прихода экспертов.

Учиться каждый человек должен сам, т.е. учение не может быть определено извне. Учение всегда является процессом, которым

обучающийся субъект управляет сам. И все-таки через управление контекстными условиями на процесс учения субъекта не может быть оказано незначительное влияние. Поэтому является значимым, происходит ли учение в подобающих условиях и сопровождается ли профессиональным персоналом или же нет. Конечно, чтобы осуществить организацию этих контекстных условий осознанно и целенаправленно, профессиональным наставникам необходимо «наполненное» представление о том, когда целевой учебный процесс можно рассматривать как успешный. Поэтому это представление об идеале удавшегося обучения, имеющее свою специфику для каждой организации, должно быть определено на начальном этапе процесса развития качества как составная часть ведущей идеи, которая должна быть выработана. Тогда дефиниция удавшегося обучения служит фокусом, из которого можно сделать обоснование всех усилий, предпринимаемых в связи с развитием качества, и всех методов обеспечения качества.

График 4: Ориентация на потребности учащихся как фокус всех процессов развития качества



Благодаря такому методу организация изнутри получает важные основания для того, чтобы определить, какими процессами и каким способом можно управлять – именно теми процессами, которые поддерживают учебный процесс так, чтобы это можно было обосновать. Демонстрируя эти методы, учреждение повышения квалификации сигнализирует вовне о том, к чему оно стремится в качестве организации удавшегося обучения, а также обещает предоставить услуги своим потенциальным клиентам, которые могут решить, совпадает ли это предложение с их собственными представлениями. Также и в ходе процесса проведения экспертизы эксперты снова и снова обращают внимание на дефиницию удавшегося обучения, имеющую специфические черты, характерные для определенной организации; она также служит ориентиром при внешней оценке развития качества.

Экскурс: принцип успешности как ведущий принцип развития качества в целом

В чем же суть удавшегося обучения? И почему мы не пишем успешное обучение? Если мы прежде всего приблизимся к этому вопросу с точки зрения значения слова, кое-что уже становится понятным.
Этимологический словарь Дудена объясняет слово **успех /Erfolg/** как то, что осталось позади, как исход, окончание, как последствие, результат, как следствие чего-то. Успех есть результат, последствия – возможно, результат послушания, что также не является редкостью в педагогике. Глагол «erfolgen» значит достигать, осуществлять. Это то, что создали, сделали!
Удача /Gelingen/, наоборот, означает удаваться, преуспевать, также изначально легко и быстро проходить [совершаться, протекать], в легко исполняемом движении, «в струе». «Удающееся» течет; удавшееся исполнилось, достигло своей цели, полностью свершилось. Это то, что выполнили!

Коннотация понятий также примечательна:
Успешная жизнь – это значит, что человек стал генеральным директором, человек, который имеет влияние и власть, богатый и успешный. Чувствуется много внешних факторов: статус, достаток, репутация.
Удачная жизнь - это значит, что человек нашел счастье, он в гармонии с самим собой, в созвучии со своим миром. Этот человек достиг своей цели, но здесь чувствуется скорее внутренние факторы: удовлетворенность, согласие, спокойствие, осуществление (задуманного) [чувство внутреннего удовлетворения].
Разница чувствуется.

Кто-то успешно сдал экзамен; это хорошо. Но его учеба также удалась? Категория «удавшегося» фокусируется на результате и осуществляет измерения пост-фактум, чаще всего внешне или снаружи. Категория «удавшегося» может обозначать как изделие (продукт), так и работу над ним (процесс); она измеряет изнутри или с точки зрения соответствия вещи самой себе или из потока действия, в любом случае – с точки зрения соответствующего субъекта.
Кто хочет добиться успеха, тот готов к отказу /отречению/, отодвигает сроки, ставит что-то на второй план – это должно быть неплохо, может окупиться и часто вознаграждается. Кто стремится к удаче, остается при этом с самим собой, не отрекается, а ищет себя. Будет ли он вознагражден, не является вопросом. Вознаграждение спрятано в самой вещи, в действии, в процессе поиска и находки, в финише.
Успешное обучение достигало целей педагогической карьеры, как правило, поставленных извне. Удавшееся обучение – это обучение, которое обучающийся оценивает как дорогое, считает хорошим, которое для него является ценным. Удавшееся обучение является высокосортным обучением в качественном отношении.

Помимо обучения категория удавшегося заложена в человеческое поведение в целом. Мы куда-то идем, на мероприятие, на переговоры, по вызову, на предприятие, в магазин, к врачу и т.д. и через некоторое время мы чувствуем, находимся ли мы в созвучии с этой ситуацией. (Кстати, качество также означает: оттенок звука, гласного и т.д.) У человека внутри есть надежный «сейсмограф оценки», который ему сигнализирует, является то, что происходит, хорошим для него. Новейшее исследование интуиции подтверждает, что этому чувству часто следует доверять больше, чем разуму, который также может многое себе внушить. Чувство удавшегося (или неудавшегося) только заставляет тяжело обманываться. Однако удавшееся не является исключительно категорией восприятия, но, благодаря видимым отличительным чертам его можно сообщать от субъекта к субъекту и объективировать.

Поэтому, не считая самого обучения участников образовательного процесса, метод LQW может сделать принцип удавшегося полезным для развития качества, становясь критерием оценки качества организации в целом. Здесь могли бы возникнуть следующие примерные вопросы:

- Удался ли процесс развития ведущей идеи, т.е. были ли сотрудники интегрированы и задействованы в полном объеме? (Область качества 1: Ведущая идея)
- Удается ли нам правильно и точно обнаружить и зафиксировать тенденции развития общества? (Область качества 2: Определение потребностей)
- Удалась ли наша кооперация, т.е. хорошо ли определены процессы? (Область качества 3: Ключевые процессы)
- Поощряем ли мы «удающееся» обучение учащегося посредством нашего поведения как обучающих? (Область качества 4: Процесс учения-обучения)
- Можем ли мы утверждать, что обучение участников удалось? (Область качества 5: Оценка образовательных процессов)
- Способствуют ли наши учебные и рабочие помещения удающемуся обучению? (Область качества 6: Инфраструктура)
- Удается ли руководству выдерживать курс, выбранный организацией? (Область качества 7: Руководство)
- Удалось ли повышение квалификации наших сотрудников? (Область качества 8: Персонал)
- Удается ли при помощи наших показателей понять и оценить, что мы рассматриваем в качестве нашего специфического успеха? (Область качества 9: Контроллинг)
- Чувствуют ли наши клиенты, что их проинформировали, проконсультировали, сопроводили, поддержали в полном объеме, т.е. удалась ли с ними коммуникация? (Область качества 10: Общение с клиентами)

- Удается ли наше планирование на будущее организации, т.е. являются ли видение и стратегические цели мотивирующими и выполнимыми? (Область качества 11: Стратегические цели развития)

Развитие качества как поиск общих ответов на вопросы такого рода является рефлексивным процессом. Постановка перед собой этих, других, остальных вопросов в процессе развития качества и их обсуждение в кругу сотрудников могли бы значительно повысить уровень рефлексии всей организации в целом, прояснить её педагогическую самоидентификацию. Тогда менеджмент качества является не навязанным, техническим методом, а живой педагогической практикой.

Принцип удавшегося может быть ведущим принципом всего развития качества, как оценка всех процессов и всех услуг, которые в конце концов действительно должны привести удавшееся обучение участников к хорошему завершению.

9. Как управляют процессом развития качества?

Хорошее выполнение работы и улучшение работы являются двумя сторонами одной медали. Развитие качества сегодня является долгосрочной задачей организаций повышения квалификации, которая требует постоянного активного участия всех.

Для **процесса менеджмента качества** рекомендуются несколько способов действия:

- Важно, чтобы руководство организации поддерживало процесс развития качества без ограничений и являлось ответственным за него в последней инстанции.
- Менеджеру по качеству из числа сотрудников, который признан организацией, может быть доверено оперативное управление процессом.
- Регулярные заседания (каждые 4-6 недель) с участие всех сотрудников (в маленьких учреждениях) или в репрезентативном блоке управления (в больших организациях) обеспечивают непрерывность процесса. Здесь обсуждаются и обобщаются усилия, направленные на развитие качества; подготавливаются необходимые решения, а затем принимаются компетентными структурами.
- В кружках качества могут отрабатываться частичные задачи. Кружки качества представляют свои результаты блоку управления. Кружки качества параллельно могут работать над выполнением требований областей качества.
- Рекомендуется начинать создание самоотчета одновременно с началом процесса оценки, чтобы в ходе развития качества последовательно превратить отчет из голого наброска в окончательную редакцию с предложениями и мерами,

представленными кружками качества. Таким образом организация обладает постоянно развивающимся общим продуктом, развитие которого может отслеживаться и комментироваться всеми.

- Написание самоотчета может быть основано на разделении труда или может осуществляться одним лицом. Важно постоянно совместно обсуждать в организации различные ступени развития самоотчета. Так в одинаковой мере развиваются самоотчет и понимание качества сотрудниками.
- Факторами, абсолютно облегчающими работу и обещающими успех, являются организация процесса развития качества при помощи методов проектного менеджмента, постановка четких целей и основных вех, хорошее планирование времени и ресурсов и, прежде всего, предвидение и, соответственно, регулирование промежуточного контроллинга. При этом только 60% времени, находящегося в распоряжении, может быть запланировано; 40% времени, находящегося в распоряжении, как показывает опыт, используется для непредвиденного.

В отношениях **руководства организации и менеджера по качеству** лежит фактор успеха удающегося развития качества. Является оправданным отделение этих ролей друг от друга, но с их тесным кооперативным объединением. Опасности поджидают тогда, когда руководство является слабым и менеджер по качеству пытается заполнить этот вакуум власти, а также тогда, когда менеджер по качеству не получает никакой поддержки от окружения коллег и оказывается брошенным в одиночестве. Поэтому менеджер по качеству нуждается в поддержке со стороны своего руководства и одобрении со стороны своих коллег. Менеджер по качеству должен иметь общее представление о предприятии, знать науку и уметь практически её применить, он должен обладать необходимой практической компетенцией в области технических и электронных «инструментов». Конечно, он должен чувствовать себя как дома в рамках логики модели LQW. Помимо этого менеджеру по качеству очень помогает, если у него самого есть желание познавать новое и он является коммуникативным человеком со способностями к объединению.

Функции руководства и менеджера по качеству в процессе развития качества можно разделить следующим образом в форме таблицы.

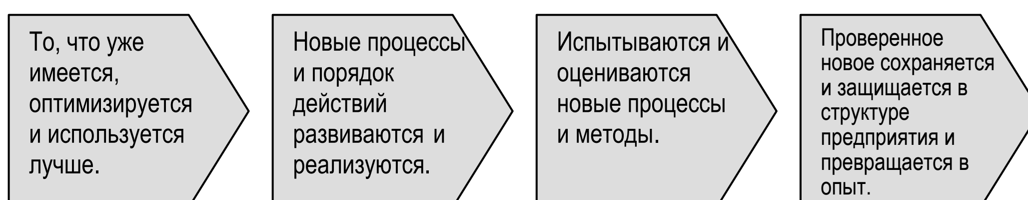
Таблица 1: Задачи руководства и менеджера по качеству

Задачи руководства	Задачи менеджера по качеству
• Инициировать процесс развития качества и отвечать за него в последней инстанции • Принимать рамочные решения • Формулировать взгляды и вышестоящие цели • Предоставлять временн*ы*е, персональные и финансовые ресурсы • Создавать свободные помещения и, соответственно, новые структуры • Делать структурно возможными коммуникацию и информацию • Подавать пример качества и создавать соответствующие стимулы • Определять вехи и «контролировать» • Организовывать коммуникацию с областями окружающей среды • Разрешать конфликты в соответствующих случаях • Показывать способность к (само-)рефлексии и стимулировать её	• Управлять процессом развития качества и модерировать его • Принимать отдельные решения • Сообщать взгляды и проводить цели • Планировать временн*ы*е, персональные и финансовые ресурсы • Реализовывать процессы и фиксировать результаты документально • Организовывать и координировать коммуникацию и информацию • Мотивировать и воодушевлять коллег • Определять, делегировать задачи и контролировать их выполнение • Организовывать внешнюю поддержку и консультирование • Выступать в качестве посредника при конфликтах • Показывать способность к (само-)рефлексии и стимулировать её

Процесс развития качества в целом, а также во всех отдельных проектах как составных частях схематически можно разделить на **четыре фазы**:

1. То, что уже имеется, оптимизируется и используется лучше.
2. Новые процессы и порядок действий развиваются и реализуются.
3. Испытываются и оцениваются новые процессы и методы.
4. Проверенное новое сохраняется и защищается в структуре предприятия и превращается в опыт.

График 5: Четыре фазы процесса развития качества



10. Как пишут самоотчет?

В **самоотчете** организация доказывает свои усилия, предпринятые по развитию качества, и подготавливает **самоописание**. Польза самоотчета заключается в повышенной **саморефлексии, направленной вовнутрь**, но он, помимо этого, также является (соответственно, выборочно) подтверждением качества или возможным инструментом маркетинга, направленным вовне. В процессе обработки участники, а также другие лица, выясняют, что они сделали, что они делают и как они это делают. Письменная фиксация заставляет самостоятельно заверять результаты, способы действия и методы, в ходе которой выводятся взаимосвязи, на которых строится обоснование, и описываются меры, при помощи которых осуществляются изменения. Самоописания служат организациям для того, чтобы бросить на самих себя оценивающий взгляд. Поэтому самоотчет не является «сообщением ко двору», а предоставляет возможность самой дать информацию о происшедшем развитии, а также о видимых потребностях и целях развития. В самоотчете фокусируются шаги развития организации; он заставляет давать определения, и поэтому он помогает не только при рефлексии, а также при планировании и принятии решений. В ходе дальнейших оценок самоотчет продолжают писать дальше, и он документирует путь обучающейся организации. В то же время как справочник непрерывного развития качества он является полезным для повседневной деятельности организации.

Самоотчет создает содержательное сообщение о процедуре и результатах развития качества организации и формулирует это таким образом, что находящиеся за пределами организации понимают, что и как происходит организации. Самоотчет также должен быть понятен сам по себе, то есть объясним сам для себя, без обращения к доказательствам. Формулировки типа «регулярный», «удобный, подходящий», «будущий», «предстоящий» и т.д. не описывают никаких конкретных методов и временн***ы***х пунктов, а действуют как «анекдотичные» формулировки намерений и поэтому их необходимо избегать в самоотчете. Вместо того, чтобы писать «регулярный», в самоотчете необходимо указать точный ритм или цикл; Вместо того, чтобы писать «будущий», необходимо указать временной пункт, к которому будет осуществлена мера или достигнута цель и т.д. самоотчет не должен содержать никаких формулировок в смысле сужения понятий или голых утверждений. Напротив, выполнение минимальных требований должно быть проделано содержательно и доказано. Самоотчет приобретает убедительность и живость, если результаты мероприятий по развитию качества зафиксированы документально с примерами. Описание мер по развитию качества и процедуры также содержит оценки и выводы. Так, например, недостаточно только перечислить числовые показатели, не обосновывая их, не оценив, какой смысл они несут, и не сделав из этого выводов. Таким образом, необходимо ответить на такие вопросы, как-то: Зачем дают показания числовые показатели? Или: какие конкретные меры, например, были предприняты на основе опроса клиентов?

Помимо этого, каждая организация должна назвать собственные критерия измерения и цели и описать их обработку. При этом, конечно, можно обратить внимание на материал, который представлен в организации, но который не был интегрирован в самоотчете. Доказательства, на которые делается ссылка или обращается внимание в самоотчете, должны быть предъявлены к приходу экспертов, упорядоченные по областям качества. В качестве доказательств признаются документы, примеры и документация (например, программы, анкеты и результаты оценки образовательной деятельности, образец калькуляции себестоимости по прямым издержкам, списки для собеседований, инвентаризационные и проверочные списки для СМИ, организация и протоколы конференций). Самоотчет или, соответственно, его части являются доказательством, если соответствующие обстоятельства дела или соответствующий документ содержится в самоотчете в полном объеме, например, ведущая идея или органиграмма. Если сообщение имеет обобщающий или примерный характер, остальные доказательства должны быть представлены в организации.

Каждая **область качества** различает спецификации, требования и возможности доказывания. Спецификации не являются основой для проверки. Их необходимо понимать как примеры или генераторы идей к требованиям, и они должны углублять понимание областей качества посредством конкретизаций. **Требования являются единственными основами, на которые необходимо ориентироваться при оценке, и они обязательно должны быть выполнены, с точки зрения минимального стандарта.** Конечно, у организации есть возможность помимо требований, сформулированных в областях качества, установить собственные требования для действующей практики или также при работе над развитием качества брать во внимание спецификации, благодаря им получать стимул, изменять или расширять спецификации. Возможное «перевыполнение» требований является отличным признаком качества и, безусловно, должно быть продемонстрировано.

Самоотчет организации обосновывает собственную структуру и собственные действия, исходя из собственного профессионального понимания удавшегося процесса обучения. Отсюда в областях качества выводятся собственные критерии измерения и доказывается соблюдение общепринятых требований.
Самоотчет является самоописанием организации. Поэтому имеет значение собственный доступ или, соответственно, отношение к областям качества. Если, например, задаются вопросы о дефиниции удавшегося обучения, то таким образом в качестве ответа хотят услышать о соответствующем представлении организации, которое лежит в основе управления её действиями, относительно её конкретных адресатов, а не общие высказывания или теоретически определения. Потому что данное наполненное содержанием представление об удавшемся обучении образует фокус, на который направлены все организационные меры по развитию качества и в ракурсе которого они должны быть обоснованы.

Самоотчет всегда состоит из трех частей:

Первая часть имеет **административный характер.** Она содержит представление структурного построения организации, её общих задач или её заказа, а также её правовых и персональных условий; сюда также может быть включена органиграмма. Кроме того, эта часть содержит обязательства, данные самой организацией, относительно непрерывного развития качества. Также желательно, чтобы здесь было что-нибудь написано об истории организации.

Вторая часть является **описанием всего процесса в целом**, где изложено, как был организован и как протекал процесс работы над качеством и процесс развития качества во время первого периода развития качества или между предыдущей оценкой и ретестированием. В этой части должен быть отражен и оценен процесс в целом.

Для этого могут быть полезными следующие **вопросы**:

- Какие пути были избраны, чтобы ускорить развитие качества (дальше)?
- Какие инстанции, группы лиц, отделы, подразделения и т.д. и на каком отрезке /в каком месте/ были задействованы?
- Стояло ли регулярно развитие качества на повестке дня на совещаниях и на конференциях?
- Как работали кружки качества?
- Как обстояло дело с проектным менеджментом?
- Как оцениваются семинары по оценке и развитию качества7
- Как соблюдался выбранный ритм рабочих групп и семинаров?
- Что являлось высшими точками протекающего развития качества, а что – его слабыми сторонами?
- Что в целом было полезным?
- Что в целом было помехой?
- Что необходимо в следующий раз сделать по-другому или, соответственно, лучше?

Третья часть самоотчета является **содержательной частью**, построение которой ориентируется на области качества и их требования. Могут быть добавлены факультативные области качества. Ведущая идея должна быть полностью определена в первой области качества самоотчета.

Каждая глава по каждой области качества **обязательно** содержит **данные, по меньшей мере, по трем вопросам**:

1. Каким образом и посредством чего были выполнены (минимальные) требования? Что было сделано, в соответствующих случаях, помимо этого? (сведения о методах и результатах)
2. Как оцениваются примененные методы и их результаты и какие выводы из этого сделаны? (сведения об оценке и выводах)
3. Как и где зафиксированы документально примененные методы и достигнутые результаты и как и где, соответственно, их можно проверить? (сведения о доказательствах)

Все сведения должны быть **представительны, с содержательной точки зрения** (по меньшей мере, должны иметь сводный характер и быть образцовыми), также они должны быть **правдоподобными**, **доказанными**, **доступными** и **проверяемыми**. Методы, обеспечивающие развитие качества, должны быть **зарегистрированы** (т.е. они должны быть всем известны, и действуют уже в соответствии с ними), **обоснованными** (а именно: относительно ведущей идеи, включая дефиницию удавшегося обучения) и **систематизированными** (т.е. не одноразовыми и не зависящими от случайного участия отдельных лиц).

Рекомендуется в изложении придерживаться сквозной структурной схемы с рубриками «методы и результаты», «оценки и выводы» и «доказательства». Таким образом ни одно из (минимальных) требований, которые необходимо выполнить, не будет «потеряно». Имеет смысл в самоотчете требования в отдельных областях качества представить в виде подзаголовков.

Доказательства, на которые делается ссылка в самоотчете, должны иметь обозначение, которое, соответственно, указывает место, где доказательство в документальном виде зафиксировано в организации. Список доказательств, на которые делается ссылка в самоотчете, представлен в конце самоотчета в виде приложения.

В главе 11 самоотчета под названием «**Стратегические цели развития**» предложены цели для следующего периода развития качества. Стратегические цели развития – это долгосрочные и всеобъемлющие цели организации, которые определяют, она хочет находиться в определенный период времени с учетом того, какая среда будет её окружать. Эти цели базируются на ведущей идее, а также на внутренней и внешней оценке организации. В качестве процедуры для разработки целей рекомендуется в течение процесса развития качества постоянно собирать в «копилку идей» те потребности развития, которые не включены в минимальные требования. Это накопление идей может быть использовано, с одной стороны, как каталог целей / мероприятий по развитию качества, а с другой стороны, для того, чтобы разработать предложение относительно стратегических целей развития организации

(область качества 11). Это предложение обсуждается с соответствующими экспертами на заключительном семинаре рабочей группы и, соответственно, перерабатывается в формулировку, имеющую характер необходимых требований. Наконец, стратегические цели развития формально обговариваются организацией и экспертным учреждением и таким образом дополнительно к предыдущим требованиям приобретают обязывающий характер для ретестирования.

Формальные требования, предъявляемые к самоотчету:

1. Самоотчет должен быть написан как **основной текст рекламного объявления.**
2. На **титульном листе** должны быть указан полный адрес организации, включая телефон, факс, адрес электронной почты, и указано лицо, с которым можно связаться, чтобы задать вопросы.
3. Для того, чтобы эксперты могли ориентироваться, на второй странице должно быть представлено **содержание** с номерами страниц.
4. **Список доказательств, упорядоченных по областям качества**, находится в конце самоотчета. Сами доказательства не являются составной частью самоотчета; они находятся исключительно в организации.
5. **Объем** самоотчета составляет минимум 60 стандартных страниц А4, напечатанных с одной стороны. Его общий объем не должен превышать 90 стандартных страниц А4 при первой оценке и 100 стандартных страниц А4 при ретестировании.
6. Самоотчет форматируется с **междустрочным интервалом 1,5**, для комментариев экспертов в ходе экспертизы оставляются **поля справа** 7 см. Левое, верхнее и нижнее поля – 2,5 см; **размер и вид шрифта** - Arial 12.
7. В экспертное учреждение самоотчет подается в **напечатанном виде в двух экземплярах**. Не включаются никакие доказательства. Дополнительно для документирования необходимо отправить по электронной почте файл в **формате Word** или сдать его на дискете/CD –диске вместе с самоотчетом.

11. Что происходит во время прихода экспертов?

Когда речь идет о приходе экспертов, то имеется в виду посещение организации первым экспертом. Поэтому экскурсия по учреждению является первой обязательной составной частью визита экспертов. Но, прежде всего, он служит для проверки доказательств, которые должны быть зафиксированы в подтверждение сведений, которые были даны в самоотчете, для проверки, соответственно, выполненных заданий и, главным образом, для дискуссии эксперта с сотрудниками учреждения, а также с его руководством. **Целью визита экспертов является**

стимулирование углубленных процессов обучения организации и создание базы для дальнейшей работы по развитию качества. Поэтому организации должны быть разъяснены вопросы и, в необходимом случае, создана ясность по поводу того, какую работу необходимо проделать дальше, чтобы избежать возможного невыполнения задач.

Приход экспертов в организационном плане подготавливается организацией, а также в той мере, насколько это касается непосредственно выполнения задач самой организацией. Эксперты управляют содержательной и временн**о**й частью этого мероприятия.

В приходе экспертов должны участвовать руководство, менеджер по качеству и управленческий блок, а также сотрудники, принимавшие важное участие в создании самоотчета. Кто задействован в приходе экспертов в конечном итоге, решает организация.

Приход экспертов охватывает следующие моменты:

1. Обход и осмотр организации
2. Изучение доказательств и, соответственно, проверка выполнения задач
3. Обсуждение экспертизы

Приход экспертов, как правило, длится около 4-х часов.

Поэтому **обсуждение экспертизы** имеет большое значение, потому что процесс учебы организации всегда привязан к отражению среды, которая окружает организацию. На этом основании учеба организаций может быть инициирована на месте особым образом, если самоописание системы (здесь: самоотчет организации повышения квалификации) противопоставляется наблюдениям извне (здесь: они представлены посредством оценки экспертов). На обсуждение также выносится вопрос, как организация пережила экспертизу, потому что процесс наблюдения имеет взаимный характер. Поэтому наряду с проверкой доказательств в центре визита экспертов стоит дискурсивный процесс поддержки развития, имеющей консультативный характер. В рамках этого обсуждения также необходимо прийти к тому, чтобы эксперт отразил, как он оценивает дефиницию удавшегося обучения и как соответствующие рефлексивные обоснования были выдвинуты в области качества. Удалась ли в самоотчете, с точки зрения экспертов, ориентация на потребности учащихся? Выдержана ли ориентация на ведущую идею и на дефиницию удавшегося обучения как «красная нить» развития качества и узнаваема ли она? Как и в каких местах были бы желательны дополнения и изменения?

Приход экспертов в первой части с полным основанием рассматривается организациями как **экзамен / проверка**. Поэтому особое значение имеет тот факт, что эксперты здесь действуют чутко и уважительно. Фаза обхода и осмотра может быть использована как «warming up», как неформальное

завязывание знакомства между экспертом и организацией. Если фаза проверки доказательств и, соответственно, выполненных задач подготовлена и сориентирована должным образом, но выдержана в доброжелательном аспекте, то на пути к свободному, без напряжения, и подробному **консультированию** эксперта, что является сутью его прихода, ничего не стоит.

Все написанные в отчете положения могут быть доказаны. Доказательства, на которые указывают или ссылаются в отчете, должны быть собраны все вместе, упорядочены по областям качества и подготовлены к приходу экспертов. Эксперты имеют право, ознакомиться со все доказательствами. Положения, сформулированные в экспертном заключении, в любом случае являются предметом визита экспертов.

12. Почему заключительный семинар рабочей группы не является завершением процесса обучения?

Данный процесс повышения качества образования содержательно заканчивается **заключительным семинаром рабочей группы**, на котором с экспертами обсуждаются **стратегические цели развития** организации; при необходимости цели могут быть переформулированы, а также приняты новые. Ответственность за содержание целей полностью лежит на организации. Заключительный семинар готовит организация, проводится он экспертами.

Содержательной основой для данного как правило примерно четырехчасового семинара является каталог целей и/или средств развития качества, а также предложение организации по стратегическим целям развития качества всей организации, которое представлено в части 11 самоотчета. Во время семинара проверяющие выполняют совещательную функцию, их внимание сосредоточено прежде всего на адекватности, уместности целей, а также на корректной, проверяемой формулировке. Цели не оцениваются как правильные или неправильные. Организации, но не эксперты вправе сами содержательно определять цели на будущее. Однако эксперты видят свою консультационную задачу в том, чтобы при ретестировании проконтролировать формулировки стратегических целей на предмет того, насколько они поддаются проверке. Совместимые цели включаются в следующее тестирование наряду с минимальными требованиями в обязательных областях развития качества, т.е. возможное непреднамеренное недостижение поставленных целей нуждается в хорошем обосновании, например, соответствующие условия были изменены по причинам объективного характера.

Стратегические цели развития – это долгосрочные и всеобъемлющие цели организации. Они определяют, где окажется организация в конкретный период времени относительно ожидаемой будущей окружающей среды. Эти цели базируются на ведущей идее, а также на осуществляемой во время тестирования внешней и внутренней оценке

организации повышения квалификации. Они служат путеводной нитью долгосрочного развития организации.

По поводу **определения собственной стратегической цели** соответствующими учреждениями могут быть поставлены следующие вопросы:

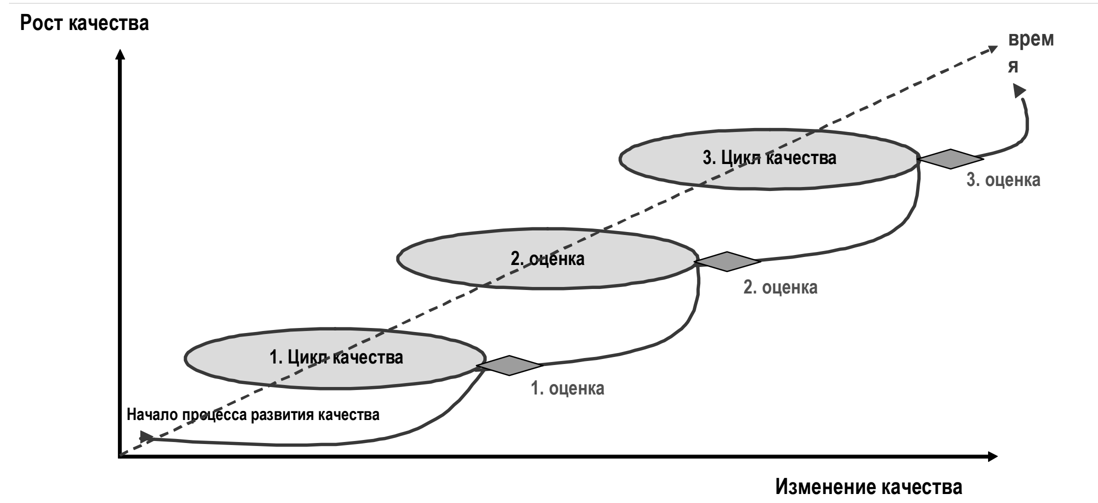
- Как развивается важная для нашей организации окружающая среда?
- Как развиваются потребности и интересы наших клиентов?
- Как развиваются условия конкуренции?
- Каково наше видение будущего организации?
- На какие ценности мы хотим ориентироваться?
- Как мы должны развивать далее нашу организацию для того, чтобы соответствовать будущим требованиям?

В качестве стратегических целей не следует выдвигать просто цели развития качества, т.к. стратегия всегда касается **позиционирования организации в целом**. Следует называть не разовые цели (например, разработать три новых предложения), а напротив, формулировать глобальные цели (например, стать компанией, занимающей ведущее положение на рынке) или цели на уровне структуры и процессов организации (например, технология непрерывного развития продукции развита и реализована).

В течение процесса развития качества необходимо постоянно собирать в одну базу идей потребности развития, основывающиеся на (минимальных) требованиях. Данные потребности объединяются во время подготовки заключительного семинара рабочей группы, фиксируются в качестве **плана мероприятий** или уточняют стратегические цели, которые определяет организация. Предложение по стратегическим целям развития, выдвинутое организацией по повышению квалификации, обсуждается на заключительном семинаре с экспертами. Если организация присоединяется к стратегическим целям развития, то они формулируются с помощью экспертов по аналогии с требованиями области развития качества. Стратегические цели развития в завершении формально согласовываются между данной организацией и проверяющей инстанцией, при этом они добавляются к предыдущим требованиям **обязательного характера для ретестирования**.

Посредством таких действий гарантируется, что развитие качества в соответствии с LQW состоит не только из повторяющегося обеспечения качества. Таким образом, к концу периода развития качества определяется, где окажется организация через четыре года, т.е. к моменту ретестирования. При этом речь идет не только о постоянном развитии качества, но прежде всего о том, чтобы изменять качество данной организации в соответствии с постоянно варьирующимися общественными условиями, чтобы оно соответствовало новым требованиям. Таким способом из однократного усилия, направленного на развитие качества, получается непрерывное развитие качества.

График 6: Непрерывное развитие качества



Заключительный семинар рабочей группы служит в конечном итоге для **осмысления завершающей фазы развития качества**, для дальнейшей работы над качеством обучениия. Прежде всего, здесь следует ответить на вопросы, что способствовало данному процессу, может быть даже удалось особенно хорошо, что препятствовало процессу или, во всяком случае, не достойно рекомендации, и что в будущем должно быть сделано по-другому, т.е. лучше. Для работы над данной фазой существует раздел «помощь» на веб-сайте LQW (www.artset-lqw.de) , который можно найти в рубрике »Service/Service für Gutachtende« («Сервис для экспертов»). Данный раздел может быть использован и организациями для подготовки к семинару. На данном этапе заключительного семинара организации осуществляют обратную связь с экспертами по поводу их опыта работы с моделью качества, для того чтобы можно было постоянно отслеживать дальнейшее развитие модели.

Содержательная и организационная части заключительного семинара рабочей группы готовит организация, проводят данный семинар эксперты. **Качество семинара в значительной степени зависит от качества подготовки организацией его содержательной стороны.**
В конце заключительного семинара рабочей группы эксперт вручает табличку из LQW-системы оценок, в которой отражено впечатление от первичного тестирования работы, проделанной организацией, по развитию качества. Данная табличка является уникальной и навсегда сохраняется организацией.

13. В чем заключаются отличительные черты ретестирования?

Подтверждение, полученное в результате оценки качества, ориентированной на потребности учащегося, действительно в течение четырех лет; в данный промежуток времени разрешается использовать полученный логотип. Для ретестирования, проводимого по истечении указанного срока, действуют те же условия, что и для первичного тестирования. Ретестирование проводится в соответствии с действующей на момент запроса версией модели развития качества и тестирования. Оценивание производится новым экспертом.

Пакет отчетных документов для ретестирования должен включать в себя отчет о проведении **семинара сопроводительной рабочей группы**. Данный семинар должен носить характер консультации и поддержки, поэтому содержание оговаривается индивидуально с самой организацией.

Возможные **темы**:

- изменение модели (если ретестирование осуществляется по новой версии модели)
- самоотчет для ретестирования
- выводы, которые сделала организация из предыдущего тестирования экспертами
- Взгляд на работу по развитию качества с момента предыдущего тестирования
- И т.д.

У организаций есть свобода выбора человека, который должен провести с ними семинар сопроводительной рабочей группы при ретестировании. Единственным условием является принадлежность консультирующего к числу аккредитованных экспертов. Семинар по дальнейшей работе предлагается факультативно: если его не проводить, то расходы на тестирование уменьшаются соответственно.

Логика развития ориентированного на потребности учащихся развития качества исходит из того, что работа по развитию качества – это протяженный во времени процесс, соответственно самоотчет осуществляется непрерывно. Новый самоотчет должен содержательно и структурно следовать действующей на момент подачи запроса версии модели. **Самоотчет** для ретестирования – это корректировка данных, в известной степени обновленное и переработанное представление предыдущих самоотчетов; он также состоит из трех частей, и для него действуют те же условия для исполнения требований.

Высказывания, содержащиеся в оценке предыдущего самоотчета (в разделе комментариев), это идеи, которые, возможно, использовались в работе по развитию качества в предыдущие четыре года и были включены

в новый самоотчет. Некоторые идеи отбрасываются организацией или временно отодвигаются, тогда как другие используются. Если по итогам дискуссии или осмысления экспертизы, а также по другим причинам, вносятся какие-либо изменения, то они «автоматически» переходят в новый самоотчет.

Самоотчет для ретестирования должен включать быть полным и ясным, и он должен соответствовать новым условиям организации. Это значит, что **если произошли какие-либо изменения в технологиях, протекании процесса, в процессах как таковых, то они должны быть отражены в самоотчете**. Если работа с прошедшими проверку технологиями, процессами была продолжена, то все равно они должны быть снабжены описанием и пояснением для новой экспертизы (т.к. новый эксперт знаком только с новым самоотчетом!). **В любом случае, содержание предоставляемого для ретестирования самоотчета должно быть актуальным**, т.е. охватывать временной промежуток с момента предыдущего тестирования, и включать в себя **ясное описание изложенного.** Это значит, не простое перечисление технологий, процессов и их протекания, но и содержательное раскрытие результатов работы по развитию качества (по меньшей мере в виде резюме или примеров).
Особенно важно, что новый самоотчет содержит ссылки на актуальные свидетельства (удостоверения), которые **покрывают временной период от предыдущего тестирования до ретестирования.** Свидетельства сохраняются в организации в том числе и для ретестирования, а во время посещения экспертов просматриваются.

Раздел развития качества 11 (стратегические цели развития) находится в процессе изменения.
Самоотчет для ретестирования содержит **новую расширенную главу** (глава 11), в которой представлено и доказано выполнение стратегических целей развития, которые были обговорены на заключительном семинаре рабочей группы предыдущего тестирования. Непреднамеренное недостижение указанных целей, например, по причине изменения соответствующих условий по объективной причине, требует убедительного обоснования. Часть 11b содержит также новые стратегические цели развития для выполнения требований QB 11.

➔ Дальнейшие разъяснения по самоотчету можно найти в главе 10.

14. Какую поддержку можно получить и где ее можно получить?

Обладая большим опытом в оценке качества, ориентированной на потребности учащегося, организации с удовольствием предоставляют всеобъемлющую систему поддержки.

Система поддержки охватывает:

1. интерактивные веб-сайты
2. пакет по практической помощи в работе с инструментами качества
3. консультации по горячей линии
4. регулярная служба информации
5. список рассылки
6. региональные службы поддержки
7. регулярные сетевые конференции
8. сетевая работа экспертов/консультантов
9. дополнительная литература

Цель сетевой работы LQW - постоянно поощрять позитивность, укреплять потенциал, а также осуществлять взаимное обучение. Сказанное справедливо и для поддержки каждой отдельной организации в процессе по развитию качества при помощи LQW, а также в целом для улучшения системы повышения квалификации.

LQW-веб-сайты

LQW-веб-сайты (www.artset-lqw.de) представляют собой центральный портал информации и поддержки, которые в одинаковой степени используются организациями, экспертами и интересующимися данной проблематикой. На Интернет-страницах в совершенно различных рубриках находится важная информация об оценке качества, ориентированной на потребности учащегося. В пунктах меню «новости», «процессы», «заявка», «руководство» и «литература» посетители сайта могут найти основную информацию об улучшении качества в соответствии с LQW, а также структурированное представление информации. Информация о помощи в работе находится в рубрике «сервис». Рубрики «организации» и«сетевой образ» посвящены организациям, которые уже вовлечены в LQW-процесс. Названия всех организаций, входящих в сеть LQW, перечислены в данной рубрике. Учреждения, уже прошедшие оценку, вносятся в список с их сетевыми табличками. Для каждой организации существуют соответствующие данные, что создает предпосылки для контактов и сотрудничества.

В рубрике «сетевые конференции» находятся сообщения о состоявшихся сетевых конференциях или сообщается о предстоящих конференциях.

В рубриках «эксперты» и «поддержка» также сообщается о предложениях по поддержке. С одной стороны, это необходимо для ясности и прозрачности консультации, с другой стороны, это позволяет тем организациям, которые работают в соответствии с LQW, в случае необходимости по собственной инициативе воспользоваться услугами экспертов. В данном случае эксперты предоставляются в их распоряжение, особенно в региональных службах поддержки.

Рис. 2: LQW-веб-сайт



Помощь в работе в рамках LQW

ArtSet разработал помощь в работе с инструментами качества для LQW-процесса; их можно найти на Интернет-страницах под рубрикой «сервис», где они доступны для загрузки. Таким образом ArtSet представляет свое «ноу-хау» в сети. Помощь в работе существует для всех областей качества, а также для организационной части оценки. Помощь в работе специально разработана в контексте развития качества в соответствии с LQW и должна стимулировать и поддерживать менеджмент качества организаций, занимающихся повышением квалификации, а также созданием самоотчета.

Помощь в работе функционирует по похожей схеме. Схема данной области качества представлена с комментариями, в том числе с разъяснениями профессиональных понятий. Некоторые разделы помощи в работе содержат примеры из практики, примеры дефиниций удавшегося обучения и принципов управления. Суть и основная составная часть помощи в работе представляют собой практические указания и инструменты качества для обработки областей качества; если речь идет о вопросах, каким образом должно быть организовано участие в разработке ведущей идеи, какие существуют методы выявления потребностей, каким образом достигаются стратегические цели развития организации и т.д. При этом помощь в работе выступает как стимулирующая служба помощи. В соответствии с основными идеями LQW она не представляет собой заданную величину, согласно которой должна работать каждая организация. В большей степени их целью является стать стимулом для нахождения индивидуальных решений.

Раздел помощи в работе постоянно дополняется и развивается. При этом принимается во внимание опыт организации в LQW-процессе для того, чтобы предоставить его как службу поддержки для последующих нововведений, а также чтобы сделать их полезными.

LQW-горячая линия

Экспертное учреждение предлагает консультации по горячей линии по актуальным вопросам организаций-пользователей LQW в процессе развития качества. Организации могут воспользоваться этой консультацией по электронной почте на сайте LQW в рубрике «горячая линия» или напрямую обратиться по телефону в экспертное учреждение. Данная оперативная помощь поможет разрешить многие проблемы. Было выявлено, что между использованием организациями горячей линии и качеством самоотчета существует четкая взаимосвязь.

LQW-информационная служба

Информационная служба – это рупор LQW-экспертного учреждения, он служит для того, чтобы держать всех участников в курсе важных новостей и изменений. О новостях, организационных и содержательных вопросах относительно оценки качества, ориентированной на потребности учащихся, уведомляют по электронной почте. Информационная служба осуществляет рассылки через неравные промежутки времени тысячам респондентов, в среднем 12 раз в год.

LQW-список рассылки

Все организации, которые сделали заявку на оценку качества по методу LQW, или уже оценены, имеют эксклюзивный доступ к списку рассылок. Список рассылок можно найти в соответствующей рубрике на веб-сайте. Здесь можно в любое время послать письмо по электронной почте, которое затем получат все организации, принимающие участие в проекте. Благодаря такой возможности коммуникации можно быстро обмениваться информацией и дискутировать друг с другом. Коллегиальное консультирование осуществляется в большинстве случаев по запросу, например, какие эксперименты были проделаны и какими методами (например, при введении бесед с сотрудниками) или какие необходимые документы (анкеты, профили компетенции и т.д.) были разработаны для процесса развития качества. Коммуникация в списке рассылок характеризуется открытостью и готовностью оказать помощь. Как правило, реакция на запрос по сети поступает очень быстро. Возможно передать материалы, снабдить указаниями по интересующей процедуре, сообщить о собственном процессе развития качества. Все ответы, присланные на запрос о поддержке, получают все организации, работающие с LQW-процессами, так что пользу от такой рассылки могут получить и простые наблюдатели списка рассылок (те, кто сами не задавали никаких вопросов). Таким образом многим была оказана помощь, данная форма коммуникации имеет свое обаяние, т.к. делает возможной встречу Народного Университета из Вены с носителем высшего образования из

Северной Германии для взаимного обмена информацией по вопросам качества.

Региональные LQW-службы поддержки

Оценка качества, ориентированная на потребности учащихся, - это ответственный процесс, который может оказывать положительное влияние посредством обмена между экспертами и организациями, которые тоже работают с LQW. Такой обмен информацией о процессе развития качества может быть осуществлен, несмотря на пространственную удаленность организаций-клиентов, через всю федеральную область и через границы федеральных земель не только при помощи ArtSet® Qualitätstestierung GmbH и централизованно проводимых сетевых конференций. Для дополнительной поддержки работают региональные службы поддержки.

Региональными службами поддержки руководят назначенные LQW-эксперты и на региональном уровне предлагают возможность обмена и объединения в сеть обращающихся по запросу организаций; а также такая возможность существует для экспертов. Службы поддержки организуют по необходимости информационные собрания и собрания по поддержке в каком-либо регионе, налаживают контакты и оказывают помощь в работе, а также предлагают аттестацию для запрашивающих оценку качества. Организации свободны в выборе службы поддержки.

➔ Адреса служб поддержки можно найти на обороте первой страницы обложки.

LQW-сетевые конференции

Сетевые конференции, регулярно организуемые во всех федеральных землях, это центральное место, где возможен личный обмен опытом работы с LQW-процессами. Здесь собираются вместе люди из различных организаций, которые уже достигли успеха в процессе развития качества или еще только находятся в этом процессе. При этом в центре внимания при планировании и организации этих конференций всегда находится важное положение о создании стимулирующей и открытой атмосферы, что является обязательным условием, так как в таком случае должен состояться плодотворный обмен. Из опыта проведения подобных конференций было вынесено, что успешная кооперация возникает там, где открытые для будущего люди встречаются в позитивной атмосфере, таким образом становится возможным эффективный обмен в ходе свободного течения мыслей. Сетевые конференции – это центральное место обучения в системе сообщества качества LQW.

LQW-сеть экспертов

Самостоятельная часть LQW-сети – это сеть экспертов. Это сообщество экспертов, при необходимости в организациях находят компетентных консультантов по собственному процессу развития. Имена и контактная информация приведены на домашней странице LQW в рубрике «поддержка/консультирование».

Объединение экспертов друг с другом служит развитию качества и надежности экспертизы. Составление экспертных заключений по самоотчетам, а также проведение вводных семинаров рабочей группы, визиты экспертов и заключительные семинары рабочей группы предъявляют к квалификации экспертов высокие требования. Для того, чтобы эксперты продолжали свое образование, продлевали аккредитацию, а также для того, чтобы поддержать их в работе, ArtSet организует для экспертов две встречи в год, во время которых углубленно рассматриваются важные для деятельности экспертов темы. Участие по меньшей мере в одной такой встрече для экспертов обязательно. Это необходимо для того, чтобы продлить срок действия аккредитации. Наряду с такими повышающими квалификацию встречами экспертов проводятся брифинги экспертов по электронной почте. Они служат орудием экспертной службы для инструктирования и поддержки экспертов, для развития общего стандарта качества при проведении экспертизы. Актуальные LQW брифинги для экспертов и помощь в работе для экспертов доступны любому пользователю на Интернет-странице LQW в пункте меню «сервис/сервис для экспертов». При этом для организации, участвующих в процессе, процесс консультирования является прозрачным и понятным. Любой интересующийся может получить информацию, как экспертов принимают на работу в соответствии с их образованием и как гарантируется качество экспертизы.

Список публикаций LQW

Дополнительная литература для LQW и по LQW приводится на сайте в рубрике «литература». Данный список литературы регулярно пополняется новыми изданиями. Организации и лица, которые хотят углубить свои знания по LQW, найдут здесь важные указания. Выбранные издания можно скачать или заказать онлайн.

15. Какова взаимосвязь между экспертизой и содействием развитию?

Модель качества, ориентированная на потребности учащихся, является системой менеджмента качества, которая помогает организациям достичь требуемых стандартов качества при помощи подготавливающих и сопроводительных мер. **Единство экспертизы и содействия развитию является ядром модели** – в этом отличие от других методов! Поэтому экспертные учреждения и их эксперты одновременно являются «контролёрами» и «помощниками в развитии».

Чтобы обеспечить надежность процесса и ясность ролей в этом методе, была введена систематическая процедура назначения экспертов и экспертного контроля. Естественно позаботились том, чтобы в процессе проведения экспертизы не были задействованы лица, которые в прошлом консультировали соответствующие организации.

Контролирующая часть экспертизы заключается в проверке, все ли требования, определенные в модели LQW, были выполнены. Это занимает треть всего объема экспертного заключения. Эта часть осуществляет точную проверку при всей доброжелательности и при всем уважении.
Намного больше места занимает та часть экспертного заключения, где даны комментарии и замечания по поводу самоотчета и процесса развития качества организации. В этой части представлен текст - экспертное заключение, наполненное мнениями и комментариями, а также указаниями, предложениями и идеями для дальнейшего развития организации и качества. Что из этого берут для себя организации, они, разумеется, решают сами.

Содействие качеству со стороны LQW выражается в следующем:

- Уже вводный семинар рабочей группы и семинар сопроводительной рабочей группы при ретестировании не «разворачиваются» схематически, а учитывают особую ситуацию организации и её предыдущую деятельность по развитию качества. «Инвентаризация» действующего состояния развития качества в масштабе требований модели LQW является частью вводного семинара. Сопроводительная рабочая группа при ретестировании выбирает тему, которая должна быть определена организацией, в рамках её ретестирования.
- Таблицы областей качества (ср.: Гл. 16) с их соответствующими требованиями могут быть использованы как листы с контрольным перечнем и листы планирования при внутреннем развитии качества и при самооценке.
- На веб-сайте в рубрике «Service» предоставляется помощь и инструменты качества для работы по развитию качества, которые постоянно обновляются и дополняются.
- В процессе создания самоотчета в письменную форму облекается знание, которое часто лишь неформально является познанным, благодаря этому повышается надежность внутренней организации работ. В то же время самоотчет является полезным руководством по структурированию повседневной работы и по внутреннему обеспечению качества через сотрудников организации. Кроме того, он является инструментом рефлексии собственной практики.
- Экспертиза по самоотчету состоит из краткой части с суждениями по поводу выполнения минимальных требований и из подробной части с замечаниями и рекомендациями относительно обнаруженных сильных сторон, потенциалов развития и возможностей улучшения.
- Приход экспертов является дополняющим экспертизу осмотром, во время которого проясняются вопросы экспертов, которые оставались открытыми, проверяются дополнительные доказательства и ведутся беседы с руководством, сотрудниками и, в соответствующих случаях, с другими участниками. Таким образом, проводится не только контроль, но и обсуждаются подробные обращения экспертов в организацию и

даются рекомендации для возможной доработки, если не может быть выдано свидетельство.

- На заключительном семинаре рабочей группы конкретизируются потенциалы развития и сводятся к стратегическим целям развития. Организации анализируют прошедший процесс развития качества и сообщают о своем опыте в работе с моделью качества, ориентированной на потребности учащихся. Отсюда они делают выводы для своего дальнейшего развития качества. Заключительный семинар рабочей группы, таким образом, имеет непосредственно консультативные функции.
- Стратегические цели развития заботятся о том, чтобы организации также постоянно работали над развитием своего качества и в тот период времени, который следует за оценкой (вплоть до возможного ретестирования).
- При экспертном учреждении существует горячая линия – телефонная и по электронной почте – по которой в процессе развития качества организациями могут быть непосредственно заданы встречные вопросы. Экспертное учреждение отвечает на вопросы оперативно и в индивидуальном порядке.
- На веб-сайте в рубрике «Поддержка» указаны консультанты, которые прошли обучение на экспертов в рамках LQW, и их услуги могут быть «куплены» организациями.
- Список рассылок предоставляет организациям-участникам возможность, установить друг с другом контакты. Здесь учреждения повышения квалификации могут представлять успешные проекты, взаимно консультироваться и завязывать новые контакты.
- Региональные службы поддержки предлагают разностороннюю поддержку организациям в области их деятельности.
- Регулярные сетевые конференции предоставляют организациям повышения квалификации возможность совместно работать над выбранными темами. Помимо этого, событийный характер мероприятия способствует развитию общей культуры качества в отрасли.

Экскурс: экспертиза в герменевтическом понимании

Самоотчет является самоописанием, в котором организации обобщают свою идентичность и при помощи которого они эту идентичность выражают. Самоотчет является результатом саморефлексии, и он является внутренним и внешним самовыражением.
Экспертиза – это попытка герменевтического, т.е. поясняющего и реконструирующего, понимания самоотчета через экспертов. Это понимание является предпосылкой для коммуникативной способности к контактам. Но понятое должно быть снова передано в форме описания.

Поэтому экспертиза является повторным описанием самоописания. Это повторное описание раскрывает самоотчет, говорит, как он был понят, комментирует понятое, а затем дает различные стимулы для дальнейшей коммуникации.

Поэтому такие повторные описания самоописаний не могут быть содержательными оценками в смысле позитивной или негативной характеристики организации, описанной в самоотчете, так как это предполагало бы существование позиции единственно правильного наблюдения, т.е. внешнего наблюдателя, который знает, как оно существует «действительно». В большей степени речь идет о том, чтобы таким образом показать организациям, как они могут быть восприняты извне.

Наблюдение также не является нейтральным процессом. С одной стороны, как мы это видели в экскурсе по поводу системных размышлений, оно зависит от принципов различия / кода, которые использует наблюдатель, с другой стороны, наблюдение оказывает обратное воздействие на наблюдателя. Психические и социальные системы чувствительно реагируют, если они обнаруживают, что за ними наблюдают; люди и организации позволяют оказывать на себя влияние. Коммуникация наблюдений приводит в действие процесс изменений; повторные описания оказывают обратное воздействие на описания.

Этот принцип соединения самоописания и повторного описания делает для себя полезным процесс развития качества и процесс экспертизы, так как посредством этого стимулируется коммуникация, которая находит свое дискурсивное выражение в обсуждении самоотчета и экспертизы во время прихода экспертов. Как и консультирование, экспертиза исходит из существующих самоописаний и видит свои задачи в том, чтобы их осознанно деконструировать, реконструировать и комментировать.

Организация наблюдает за собой и за окружающим миром и делает из этого соответствующие выводы в самоотчете. Эксперт наблюдает за организацией и со своей точки зрения делает из этого выводы, которые являются основой для его предложений по развитию качества, имеющих комментирующий характер. Так же, как и системное консультирование, экспертиза по LQW является наблюдением второго порядка. Наблюдение второго порядка наблюдает за наблюдателем во время процесса наблюдения. При этом оно обращает внимание не только на то, *что* наблюдает первый наблюдатель, но и, прежде всего, *как* он наблюдает, т.е. с использованием каких различительных категорий, критериев наблюдения и т.д., и какие последствия для него это влечет. Наблюдатель за наблюдателем, конечно, не является «более хорошим» наблюдателем, он всего лишь другой. Он никогда не видит более объективно, иногда он не видит не больше, но, как правило, он видит нечто другое, нежели чем первый наблюдатель.
Конечно, этот процесс наблюдения и функционирует по-другому. Организация наблюдает за экспертом в то время, когда он наблюдает за

организацией. В экспертном заключении эксперт также всегда описывает себя самого, поэтому организация, благодаря экспертному заключению, создаст для себя образ эксперта точно так же, как он, благодаря самоотчету, создал для себя образ организации. Таким образом, здесь мы имеем дело с отношениями наблюдения, имеющими взаимный характер, которые через коммуникацию приводят к двустороннему учебному процессу.

Организации являются закодированными системами; они говорят на определенном языке, функционируют по определенным грамматическим правилам, имеют определенное качество, т.е. оттенок звука, тональность, мелодию. Эту особую логику функций организаций необходимо понимать и воспринимать, если хотят эффективно простимулировать их к учению. Изменения систем вызваны тем, что в процессе отражения извне они, с одной стороны, узнают себя, с другой стороны, чувствуют себя сбитыми с толку.

Обучение организации, таким образом, стимулируется, благодаря процессу обратной связи. Это требует от экспертов способности, с коммуникативной точки зрения, понять язык организаций, но в то же время воспроизводить целенаправленные стимулы как спусковой механизм для процесса рефлексии. Речь идет ни о том, чтобы расширить мировоззрение организаций, и ни о том, чтобы они вступали в конфронтацию с ужасающей неосведомленностью. Оценивание и взвешенное «стимулирование» должны быть умело соединены вместе. В целом, раскрываются потенциалы и не диагностируются проблемы.

Герменевтическое понимание направлено не на не зависящую от наблюдателя «объективность»; её и так не может быть в человеческом мире. Однако необходимо требовать того, чтобы процесс можно было объективировать. Способность объективации описаний и повторных описаний оказывается существующей не в самой себе, а только в дискурсе, и, таким образом, подлежит коммуникативной валидации. На обсуждении экспертного заключения во время визита экспертов выносится решение о степени соответствия истине и о пользе.

Соответствует ли действительности самоописание, предпринятое в самоотчете организации повышения квалификации, решает не руководящий состав, а также не высшее руководство. Самоотчет является выражением коллективной рефлексии всей организации в целом или он не *само*отчет, потому что он не отражает самость организации, в крайнем случае, мировоззрение отдельных личностей.
Экспертиза также подлежит коммуникативной валидации, т.к. её, прежде всего, необходимо согласовать между двумя экспертами, а затем с экспертным учреждением. На следующем уровне при обсуждении во время визита экспертов встречаются описание и повторное описание – таким образом, и здесь объективация в дискурсе представляется как взаимная способность устанавливать контакты.

Часть C: Области качества и их требования

16. Общие пояснения к областям качества и их требованиям

Логическое построение LQW не является линейным, а представлено в виде концентрических колец. Ядром менеджмента качества является ведущая идея с дефиницией удавшегося обучения. Поэтому вокруг упорядочены организационные условия осуществления обучения в порядке приближения к непосредственному явлению обучения: качество обучения, качество инфраструктуры обучения и качество организационных процессов.

График 7: Контексты учения



Эти четыре логических «кольца качества» операционализируются в области качества, над которыми необходимо работать и которые, в свою очередь, могут быть включены в одно кольцо или, соответственно, в несколько этих колец. Все высказывания в самоотчете по поводу требований областей качества 2-11 должны опираться на ведущую идею и дефиницию удавшегося обучения (1-я область качества). Эта взаимосвязь должна быть обоснованно доказана. Таким образом гарантируется то, что

ведущая идея вместе с дефиницией удавшегося обучения как «красная нить» пронизывает практику развития качества.

Области качества модели LQW в принципе следуют за педагогическим процессом. Он исходит из самоидентификации того, кто предлагает образовательную услугу (область качества 1: ведущая идея). Затем следует анализ потребностей потребительской группы (область качества 2: определение потребностей), организация предложения в области образования (область качества 3: ключевые процессы), проведение образовательного мероприятия (область качества 4: процесс учения-обучения) и его оценка (область качества 5: оценка процесса образования). Сюда примыкают организационные общие условия (область качества 6: инфраструктура) и генеральный менеджмент (область качества 7: руководство; область качества 8: персонал; область качества 9: контроллинг). Основополагающей является коммуникация с клиентами (область качества 10: коммуникация с клиентами). Процесс завершается обзором будущего (область качества 11: стратегические цели развития).

Развитие качество нацелено на усилия вокруг оптимального формирования возможностей для учения. Организация является условием возможности образования; она создает контексты, которые делают возможным удавшееся обучение. Поэтому развитие качества организаций повышения квалификации нацелено на управление контекстными условиями учения в том виде, в каком они были систематизированы по областям качества.

На следующих ниже (глава 17) рабочих бланках приведены названные выше области качества, которые в любом случае должны быть обработаны организациями. Как уже отмечалось, обязательные 11 областей качества могут быть дополнены факультативными областями качества. Они могут дополнительно указывать на особенности отдельных учреждений, они могут быть определены в рамках стратегических целей развития для ретестирования организации, или они могут отражать какую-либо специфическую дееспособность, например, важную для рынка труда.

Каждый рабочий бланк составлен по одной и той же схеме:

- Заголовок таблицы представлен прежде всего в виде дефиниции, как необходимо понимать соответствующую область качества. Тем самым закладываются содержательные основы и создается контур **для общего понимания качества** в процессе разработки и экспертизы. Дефиниции служат для того, чтобы сориентировать на это понимание повседневную рабочую деятельность в целом и развитие качества в частности.
- Соответствующая дефиниция поясняется и конкретизируется в первом столбце посредством **спецификаций**. Это отдельные показательные элементы области качества, которые могут являться для развития качества структурообразующими и иметь характер руководства к

действию. Речь идет, в известной степени, о сферах деятельности и о «строительных площадках», в которых и на которых можно работать в процессе улучшения качества. Спецификации имеют **разъясняющую функцию** для областей качества. Список спецификаций не является закрытым; он может - и должен – быть дополнен. Спецификации являются помощью в понимании, в какой-то степени – операционализированными сведениями по поводу дефиниций. Они не являются минимальными требованиями, и тем самым они **не являются принципами проверки**. Исключение составляет 1-я область качества, потому что здесь спецификации явно приняты как требования.

- Второй столбец является для проверочной части оценки решающим, потому что здесь даны **требования** к качеству, которое необходимо доказывать. Они представляют собой минимальные требования; их выполнение организации обязательно надо доказывать в процессе оценке. Требования являются предметом самоотчета и внешней оценки. Требования не обсуждаются; **они должны быть выполнены**. Выполнение требований является предпосылкой успешной оценки качества.

!

- В третьем столбце под заголовком «**Возможности подтверждения /доказывания/**» приведены примеры, как можно документально подтвердить работу над требованиями и их выполнение. Документирование процесса развития качества с соответствующими справками и документами, подтверждающими сведения, данные в самоотчете, является обязанностью. Когда речь идет о возможностях доказывания, имеются в виду исключительно примеры и стимулы. Доказательства в каждом случае должны соответствовать собственно сведениям, представленным в самоотчете, и должны быть сохранены в организации для просмотра во время проверки.

Ведущая идея вместе с дефиницией удавшегося обучения, являющейся специфической для каждой отдельной организации, образует фон всех требований, касающихся качества, и задает направление для из конкретной обработки. Это необходимо учитывать при реализации всех областей качества. Так, например, оценку образовательного процесса (область качества 5) можно было бы осуществлять с учетом дефиниции удавшегося обучения.

Названное почти в каждой области качества требование **«Необходимо обоснование мер по развитию качества с учетом ведущей идеи и дефиниции удавшегося обучения»** не имеет в виду, что каждая отдельная мера области качества должна быть обосновано отдельно, а то, что усилия, направленные на развитие качества, и результаты развития качества в определенной области показаны и обоснованы все вместе с учетом их соотношения с ведущей идеей и с дефиницией удавшегося обучения. Это значит, что должна быть показана взаимосвязь между развитием качества в соответствующей области качества и ведущей

идеей вместе с дефиницией удавшегося обучения. В различных областях качества должно быть узнаваемым то, что ведущая идея образует «красную нить» развития качества.

Требования модели качества, ориентированной на потребности учащихся, обнаруживают одну особенность. Были сформулированы формальные требования без закрепления за организациями определенного содержательного облика. Это также является основанием того, почему избегают высказываний, ориентированных на оценку. Когда речь идет о модели качества, то имеется в виду «технический инструмент», который может применяться независимо от ценностной ориентации организаций повышения квалификации. Однако организации вольны в том, чтобы самим реализовать в рамках модели свою специфическую ценностную ориентацию. Так, например, в области качества 1 установлено, по каким темам ведущая идея должна давать сведения, но не указано, в чем заключаются высказывания самой организации в содержательном плане. Требуется, чтобы организации явно представляли ценностную ориентацию, специфически им присущую. Таким образом в содержательном облике могут быть скомбинированы обязательность требований качества, выходящая за пределы организации возможность сравнения и свобода, являющаяся индивидуальной принадлежностью каждой организации. Требования в определенной степени являются сосудами, которые должны быть наполнены, при этом в наличии имеются разные содержания и различные объемы наполнения при единой минимальной базе. Этому также соответствует ненормативный метод экспертизы, который проверяет не собственные содержательные установки, а согласованность и обоснованность, а также представленную классификацию содержательных установок, которые организации определили сами.

График 8: Принцип требований качества



Таким образом, создается обязательный контур, внутри которого, однако, необходимо представить позиционирование и облик, присущие данной

организации, и внутри которого должны быть названы и доказаны в содержательном плане самостоятельные достижения в области развития качества. **Очень важно, чтобы самоотчет описывал содержательные результаты развития качества (по меньшей мере, обобщающим образом), а не только называл примененные методы**.

Обязательные 11 областей качества могут быть автономно дополнены **факультативными областями качества**, например, маркетинг. Они могут быть, например, определены самими организациями в рамках стратегических целей развития для ретестирования.

Здесь находится реклама создания основ LQW (Bertelsmann)

17. Таблицы областей качества

Область качества 1:
Ведущая идея
Ведущая идея – это согласованное внутри организации ее собственное описание, которое в состоянии руководить действиями системы. Ведущая идея должно быть узнаваемо извне как особенность организации и быть достижимым изнутри. Ведущая идея содержит дефиницию удавшегося обучения как доказательство самоидентификации организации, занимающейся повышением квалификации.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Идентичность и требования Значимость Клиенты: Те, кто делает заказ, участники, адресаты/целевые группы Общие цели деятельности Способности Предложения Возможности Дефиниция удавшегося обучения	**Ведущая идея содержит высказывания по всем восьми спецификациям.** **Ведущая идея устанавливается общими усилиями** **Оно фиксируется письменно** **Оно обсуждается внутри и публикуется для общего пользования** **Устанавливается ответственность за контролем ведущей идеи**	Протоколы Документы Публикации Методические рекомендации и т.д.

Обоснование для области качества

В ведущей идее реализуется идентичность образовательного учреждения: оно содержит положения о требованиях, значимости, клиентах, способностях, целях, достижениях, возможностях. Целеполагание создает рамки для дальнейшей деятельности и поэтому является первым этапом на пути к методу развития качества. В ведущей идее закрепляется педагогическая самоидентификация в виде дефиниции удавшегося обучения. Без такого определения того, что же означает успешное обучение, не будет существовать «красной нити» для развития качества в смысле модели.

Пояснения к спецификациям

„Идентичность и требование“:Кто мы? И каковы наши требования, выбранные самостоятельно и/или характерные для данного носителя?

„Значимость“: Чего мы добиваемся? Что руководит нашими действиями?

„Клиенты: Те, кто делает заказ, участники, адресаты/целевые группы“: Для какой организации и учреждения мы работаем? Кто принимает участие в наших семинарах и мероприятиях? На кого мы в основном ориентируемся?

„Общие цели деятельности“: Здесь можно искать ответ в двух направлениях: каких общих целей хотелось бы достичь *вместе* с организацией (например, воспитание демократически настроенных граждан) или что должно быть сделано *для* собственной организации (стать ведущей на рынке). Здесь речь идет именно о целях организации, а не о целях отдельных участников.

„Способности“: Что мы можем? Какими умениями и »know how« мы располагаем?

„Предложение“:Что, какой продукт и какие услуги мы предлагаем?

„Возможности“: Что мы имеем в распоряжении? За что мы можем взяться? Этот момент – джокер; организация должна обдумать свои источники сил, которые будут питать данную работу.

„Дефиниция удавшегося обучения“: Когда по нашему восприятию, в соответствии с нашими требованиями и в нашей целевой группе может состояться успешный процесс обучения? Что умеют участники нашего курса, семинара, мероприятия после успешного окончания работы? Каков должен быть результат в самом лучшем случае? Дефиниция удавшегося обучения – это директивная идея, идеал, который ставит перед собой организация, чтобы ориентироваться на него в своей практической работе. Такое определение является также гарантией успеха для потенциальных клиентов.

Пояснения к требованиям:

Внимание: В этой области качества в качестве исключения спецификации рассматриваются как требования!

«Ведущая идея устанавливается общими усилиями» – это процессуальное требование, важно участие сотрудников в создании целеполагания, так как только могут себя эффективно сопоставлять с образцом только те люди, которые были задействованы в его создании.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 2: **<u>Определение потребностей</u>** Определение потребностей подразумевает применение подходящих инструментов для систематического наблюдения за рынком, исходя из развития потребностей общества и индивидуальных образовательных потребностей адресата. Эти нужды и потребности, как и собственно институциональный запрос, служат основанием для разработки программ и предложений.		
Спецификации	Требования	Возможности подтверждения
Информация о личных потребностях адресата и целевой группы Информация о нуждах организации, делающей заказ Информация о тенденциях развития общества Создание потребностей через организацию рынка Развитие инновационных программ как следствие наблюдения за рынком	• **Предметы,** • **Опыт,** • **Ритм и** • **Обьем** **освоения потребностей описываются и обосновываются в соответствии ведущей идеей и дефиницией удавшегося обучения.** **Анализ оценивается, делаются выводы из освоения потребностей.**	Сообщения Обобщения Документы Изыскания и т.д.

Обоснование для области качества

В области качества **определения потребностей** речь идет о применении собственно опыта и инструментов, о выявлении потребностей общества (например, в регионах), а также личной потребности в образовании. Только на основе целенаправленного освоения потребностей у отдельных или институциональных клиентов можно согласовать актуальную организацию образовательных предложений при постоянно меняющейся клиентуре и изменчивой общественной среде. Анализ тенденций развития общества относится также к определению потребностей.

Пояснения к спецификациям

„Информация о личных потребностях“: имеется в виду информация о личных потребностях человека, адресата, участника и потенциального индивидуального клиента.

„Информация о нуждах организации, делающей заказ “: здесь имеется в виду не потребности индивида, а потребности предприятия, руководства и т. д., то есть коллективные клиенты.

Пояснения к требованиям

„Предметы, опыт, ритм и объем определения потребностей описываются и обосновываются в соответствии со ведущей идеей и дефиницией удавшегося обучения.“

Это требование указывает, что каждая организация, сама определяет и обосновывает значимые для нее вопросы, собственно методы, смысловую очередность и требуемый объем освоения потребностей.

Возможные поля определения потребностей названы в спецификациях. В зависимости от познавательного интереса и целевой группы (переселенцы, молодежь, переквалифицирующиеся, руководители и т.д.) или содержательных требований (языки, профессиональное образование, искусство и т.д.) определяются различные методы и ритм изложения.

Не обязательно постоянно проводить собственный анализ; могут использоваться также вторичные данные других исследований.

Особенно в этой области качества следует помнить о том, что нужно проводить самостоятельный анализ содержательных высказываний и описывать не только метод. То есть, следует обращать внимание также на результаты освоения потребностей (хотя бы в кратком виде или на примерах).

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 3:

Ключевые процессы

Ключевые процессы – это те центральные процессы, которые приводят к разработке и принятию специфических для данной организации образовательных предложений и услуг. Ключевые процессы не относятся к определенным функциональным местам и задачам и относятся к общему ходу работы всей организации. Ясность ключевых процессов обеспечивают прозрачность, методическая и правовая безопасность, надежность и однозначность. Это гарантирует согласованные кооперативные действия внутри организации.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Разработка образовательных программ или образовательных предложений Разработка продукта Привлечение клиентов, маркетинг, сбыт. Планирование, проведение и оценка образовательных мероприятий. Выбор, консультирование и обязанности обучающих. Информирование и консультирование обучаемых. Для мест, включающих в себя питание и проживание: Планирование, проведение и оценка занятости и обеспечения.	**Специфические для данной организации ключевые процессы определяются и документируются.** **Устанавливается ответственность за эти процессы.** **Описываются интерфейсы внутри процессов и их связи.** **Существует обоснование специфических для данной организации ключевых процессов относительно целеполагания и дефиниции удавшегося обучения.**	Текущие планы и диаграммы Таблицы Справочники Органиграммы Формуляры и т.д.

Обоснование для области качества

В качестве ключевых процессов рассматриваются и объясняются те процессы, которые приводят к образованию важных для данной образовательной организации основных достижений. Здесь должна изучаться и усовершенствоваться совместная деятельность внутри организации, то есть процессы, над которыми работает большое число занятых в различных областях.

Здесь важна не только стандартизация центральных процессов, но и прежде всего обоснование ключевых процессов данной организации.

От ключевых процессов, демонстрирующих непосредственные достижения, следует отличать побочные процессы; классический пример – бухгалтерия, которая необходима, но не является главным достижением организации.

Пояснения к требованиям

„Специфические для данной организации ключевые процессы“ означают, что каждая организация сама решает, какие центральные процессы для нее особенно важны. Можно выбирать спецификации, поскольку нет строго установленной общей программы ключевых процессов. И другие программы могут быть так же определены, документированы и обоснованы.

В некоторых случаях достаточно и одного ключевого процесса, например, если организация маленькая или сам процесс является широким и дифференцированным.

Документация может быть подготовлена в виде текста, таблиц или диаграмм.

Ключевой процесс должен быть подробно отображен в отчете; другие процессы могут документироваться самой организацей. В отчете можно указывать только их наличие.

„Устанавливается ответственность за эти процессы “ – это предполагает, что для каждого установленного ключевого процесса назначается одно ответственное лицо или предусматривается несколько ответственных лиц.

„Интерфейсы“ – для осуществления задач задействовано несколько областей, таких как педагогика и управление, несколько подразделений и программных областей или если есть контакт с внешними услугами (например, типографией). К интерфейсам относятся различные, но связанные друг с другом осуществления задач и функциональные логики, интерфейсы должны быть координированы при взаимодействии, чтобы достичь согласованных действий и получения оптимального результата. Основой для координации могут быть как содержательные, так и временные аспекты.

„Существует обоснование специфических для данной организации ключевых процессов относительно целеполагания и дефиниции удавшегося обучения.“ – здесь имеется в виду, что организация обоснует свой специфический выбор ключевых процессов. Почему выделяются именно эти ключевые процессы и каковы они? В какой связи находятся ключевые процессы с собственным целеполаганием и дефиницией удавшегося обучения?

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 4:

<u>Процесс учения-обучения</u>

Качество процесса учения-обучения связано с компетенцией обучающих, интерактивными связями между обучающими и обучаемыми и теми относящимися к процессу обучения элементами, которые стимулируют определенную самими участниками учебную деятельность. Обсуждение обучения – это составная часть педагогических навыков при работе со взрослыми.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Квалификация обучающих: • Профессиональная компетенция • Дидактико-методическая компетенция • Социальная компетенция • Личная компетенция • Консультативная компетенция Качество учебного процесса: • Открытость целей, содержания, форм работы обучающего контингента. • Связанное с контекстом обучения влияние обучаемых на содержание, цели и формы работы. • Продолжительное осмысление учебного процесса и успешности обучения • Помещение, время и техника для практических занятий и применения знаний • Осуществление самостоятельно организованного обучения • Содействие обучению и консультирование • Индикаторы удавшегося обучения, например – • Участники могут использовать изученное в процессе обучения • Участники активно выражают свои потребности	**Клиенты информируются о содержании, целях, формах работы и квалификации обучающих, а также о предпосылках обучения для участников.** **Определяется для обучающихся профиль требований, практика выбора и установок.** **Квалификация и компетенция обучающих должна быть документирована** **Описываются формы работы и методы активизации индивидуального учебного процесса** **Организация устанавливает критерии успешности обучения** **Происходит консультирование и поощрение обучающих педагогическим составом** **Предлагается обоснование мероприятий по развитию качества на основании ведущей идеи и дефиниции удавшегося обучения**	Концепции, описания Картотеки и базы данных Протоколы Методические документы Программы, предложения и т.д.

Обоснование для области качества

Область качества **процесса учения-обучения** посвящена профессиональной, дидактико-методической, социальной, личной и консультационной компетенции педагогического состава, а также содержанию, целям и формам обучения. Систематическое планирование повышения квалификации для обучающих – это часть данной области качества. Только квалифицированные педагоги могут создать привлекательный образ учебного процесса и условия обучения и предоставить оптимальное качество обучения.

Пояснения к спецификациям

Говоря о компетенции, следует указать на различие между социальной и личной компетенцией. **„Социальная компетенция“** ориентирована на интерактивность (например, коммуникативные навыки или способность к конструктивной критике); **„личная компетенция“** направлена на собственную личность (например, самоанализ или способность давать своевременную критику для помощи в учебном процессе).

„Индикаторы“ – это внешне заметные признаки и образ действий, которые являются видимым выражением удавшегося обучения или достижения целей учащегося и педагога.

Пояснения к требованиям

„Клиенты информируются о содержании, целях, формах работы и квалификации обучающих“ – это не значит, что будет разъясняться квалификация каждого обучающего лица, но это позволяет высказывания относительно обшей компетентности обучающего состава.

„Определяется для обучающих профиль требований, практика выбора и установок. “ - профиль требований содержит информацию о том, что должен уметь обучающий или что от него ожидает организация. Требования устанавливаются с заранее, например, на основании уже выполненных заданий. Практика выбора и установок нацелена на критерии и процедуры, то есть на на какой путь и на основании какой точки зрения направляется обучающийся и что он должен выполнить. На основании этого можно строить практику увольнений, если организация считает это целесообразным.

Независимо от требований к обучающим, под **«Квалификацией и компетенцией»** имеются в виду те возможности, которые обучающие уже имеют. Квалификация – это формально доказуемые, профессиональные знания и умения. Компетенция – это практическое выражение умений, способности к определенным действиям, силы и потенциал, которые имеет в распоряжении отдельный индивид помимо формальной квалификации.

Описание, которое устанавливает **«успешность обучения»**, формулирует, например, индикаторы или признаки, которые может наблюдать сама организация. Это описание/эти индикаторы могут конкретно обозначаются в самоописании не для каждого образовательного предложения, а обобщаются в зависимости от дефиниции удавшегося обучения.

„Описываются формы работы и методы активизации индивидуального учебного процесса.“ - это предполагает, что обучающие получают советы от кого-то, например, обучающие на договорной основе – от педагогических сотрудников, работающих на постоянной основе или работающие на постоянной основе – от руководителей отделов. Если есть личный контакт между ответственными за программу и обучением – возможно коллективное совещание.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 5:
<u>Оценка образовательного процесса</u>
Оценка образовательных процессов означает, что образовательная работа регулярно проверяется и оценивается определенными инструментами. Критерием оценки является успех обучения, удовлетворение участников и заказчиков и реализация собственных коллегиальных запросов. Сюда включается и оценка самих обучающих.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Отчет обучающихся о: • Успехе обучения, • удовлетворении, • процесс учения-обучения, • инфраструктура и • работа обучающих Отчет обучающих Отчет заказчиков	• **Предметы,** • **методы,** • **Ритм и** • **Охват оценки описываются и обосновываются относительно ведущей идеи.** **Оцениваются результаты, приводятся выводы по результатам оценки.** **Обучающие информируются о результатах оценивания.**	Инструменты оценки Документированные результаты оценки Протоколы итоговых конференций и т.д.

Обоснование для области качества

Не оглядываясь на проделанную работу нельзя сделать практические выводы об успешности данной работы. **Оценка образовательного процесса** означает, что проделанная образовательная работа проверена и оценена организацией при помощи определенных инструментов. Это отражается в отчете анализом успеха обучения, процесса обучения, удовлетворения участников и заказчиков, а также реализации институциональных запросов. Проверка достижений обучающих относится к систематического оцениванию, которое служит для дальнейшего обеспечения процесса и совещания, а также для прочих выводов.

Пояснения к требованиям

„Предметы, методы, ритм и охват оценки описываются и обосновываются относительно ведущей идеи».

Это требование указывает на то, что каждая организация самостоятельно определяет и обосновывает ее собственные постановки вопросов, методы, очередность, требуемый радиус оценок. Имеет смысл обоснованно ограничить себя одним методом оценивания, чтобы иметь возможность сравнить результаты различных образовательных областей. В зависимости от самостоятельных установок в стратегическом целеполагании, например, при различных целевых группах, можно использовать и несколько методов.

Оценка образовательного процесса не должна охватывать все мероприятия, а может осуществляться выборочно. В самоописании организация должна обязательно определенно описать и обосновать, что и зачем она делает.

Особенно в этой области качества следует учитывать то, что самоописание должно иметь содержательные высказывания, а не только описывать метод. То есть о результатах оценки должно быть заявлено (хотя бы коротко или на примерах).

В качестве меры оценки предлагаются прежде всего индикаторы удавшегося обучения, но также и цели обучения, чтобы не опираться только на удовлетворенность участников.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 6:

<u>Инфраструктура</u>

Инфраструктура охватывает, с одной стороны, пространственные, ситуативные, технически-оборудованные, временные, материальные и информационные условия контекста обучения. С другой стороны, сюда относятся условия работы занятых в процессе людей. При организации образования с возможностями проживания обучаемых сюда относятся также условия содержания, размещения и проведения свободного времени.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Место обучения и обстановка Место работы и обстановка Согласованность тем, адресатов и методов Учебные материалы Технические средства обучения, приборы. **Определяются критерии качества мест обучения и обстановки** **Организация регулярно проверяет места учебы и обстановку в соответствии с этими критериями**	**Определяются критерии качества условий работы занятых в процессе людей** Контрольные отчеты Планы занятий и распределения времени Планы дома и помещений Перечень технических средств обучения Инвентарные листы	И т.д. <u>Для мест, включающих в себя питание и проживание:</u> место жительства и обстановка **Организация регулярно проверяет условия работы в соответствии с этими критериями** **Организация выявляет, какие усилия следует принять для улучшения ситуации** **Регулярно проверяется возможность использования и замены технических средств обучения** **Имеется обоснование мероприятий по развитию качества относительно ведущей идеи и дефиниции удавшегося обучения** **Для мест, включающих в себя питание и проживание:** **Организация регулярно проверяет, соответствует ли место жительства и обстановка потребностям адресата**

Обоснование для области качества

Так как общая среда обучения воздействует на активизацию или торможение учебного процесса, **инфраструктура** имеет значение. Помещение, условия работы и обучения влияют на достигаемый результат. Инфраструктура обучения охватывает пространственные, временные, технические, материальные условия среды обучения, включая места проживания и питания при сооветствующих местах обучения. Рабочая инфраструктура охватывает общие условия труда занятых в процессе людей.

Пояснения к требованиям

Организации должны представить собственные «критерии качества мест обучения и обстановки “, то есть установить условия инфраструктуры обучения и привести их в самоописании.

Контроль **„мест обучения и обстановки“** относится как к собственным, так и снимаемым помещениям. Список необходимых составляющих и список критериев качества является руководством для проверки.

„Качество условий труда занятых в процессе людей“ – это важнейшая предпосылка для оценки качества организационных услуг. Здесь проводится аналогия с инфраструктурой обучения.

Важно, что предпринимаются **«усилия для улучшения»**, если проверка качества выявляет недостатки. При этом требования считаются выполненными, даже если не все усилия для улучшения привели к непосредственному успеху.

„Технические средства обучения“ предполагают общее техничесике оборудование, то есть наряду с электронными средствами это также, например, бумага для записей, доски, маты в спортивном зале, печи в керамической мастерской, машины и приборы на производстве.

„Гарантирована возможность располагать техническими средствами обучения“ – это означает наличие и доступность.

„Возможность замены технических средств обучения“ подразумевает качество средств обучения, то есть они проверяются и гарантируется, что они функционируют.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 7:
Управление
Управление охватывает все руководство процессом и выполняет функцию координации всей рабочей деятельности. Управление обозначает в организации позицию, которая связана с особой ответственностью. Оно занимается внедрением и дальнейшим развитием системы менеджмента, включая развитие качества. Действия руководства направлены на принятие, объединение и контролирование решений. Решения придают деятельности организации определенный вид и направление и создают гарантию трудовой деятельности. Управление может осуществляться и использоваться на разных организационных уровнях.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Принятие общей ответственности Финансовый менеджмент, менеджмент кадров и возможностей Управление процессами и их согласованностью Создание структур коммуникации Информационный и научный менеджмент Согласование решений Согласование целей и контроль за результатами Ответственность за развитие качества и длительное улучшение Стратегическое планирование и создание изменений	**Излагается организация предприятия** **Принципы управления согласованы и представлены в письменном виде** **Методы, используемые организацией определены и документированы** **Инструменты и методы внутренней коммуникации и информирования описаны** **Проводиться регулярное согласование целей, оно документируется и контролируется** **Регулируется доступность развития качества** **Наличествует обоснование мероприятий по развитию качества относительно ведущей идеи**	Органиграмма Письменные постановления и соглашения Порядок конференций Служебные инструкции Справочник по организации Книга протоколов Хозяйственный план Производственные соглашения и т.д.

Обоснование для области качества

Каждая организация нуждается в **управлении**, прежде всего в то время, когда требуется гибкое и быстрое реагирование. Управление – это услуга для организации, которая гарантирует ей возможность функционирования. Эта область качества исследует, как управление способствует кооперации для достижения результата в организации. Управление не ограничивается позицией руководства, хотя руководящие кадры несут основную ответственность за управление.

Пояснение для требований

„Излагается организация предприятия.“ – речь идет о структуре организации. Это может осуществляться посредством органиграммы.

„Принципы управления“ – это принципы, согласно которым происходит руководство организацией. Но возможно также, что описываются только особые случаи управленческой ответственности руководящих кадров. Эти принципы должны согласовываться внутри организации. Как изменяются эти установленные принципы вышестоящими инстанциями (городскими властями, представителями и т.д.)?

„**Инструменты и методы внутренней коммуникации и информирования“** служат обмену значимой информацией между занятыми в процессе людьми и обеспечениями, чтобы согласованные решения и постановления были известны внутри предприятия и соблюдались.

Систематическое **„согласование целей“** способствует установлению целей работы для различных функциональных областей и должностей. Согласование целей касается участия позиций/мест в организации для удачного выполнения общих задачи и достижения общих целей. Согласование целей может достигаться конфиденциальными разговорами между начальниками и отдельными сотрудниками; Но также цели для отдельных должностей могут согласовываться при коллективном обсуждении. Если цели не согласовываются со всеми сотрудниками, а только с некоторыми группами сотрудников, это нуждается в дополнительном обосновании.

Пояснения к возможностям подтверждения

Под **„справочником по организации“** понимается обобщение и документирование осуществляющихся в организации процессов, методов и постановлений по определенному принципу. Справочники по организации должны быть изданы не по общей схеме, форма и содержание отдельно разрабатывается для каждого направления деятельности. Отбор документов может руководствоваться, например, следующим вопросом: что должен знать новый сотрудник, чтобы его работа была успешной? Справочник по организации может выпускаться в бумажном виде или в электронном по внутренней сети. Важно, чтобы все занятые в процессе сотрудники имели к нему доступ в любое время и могли использовать справочник как руководство к работе. Хорошо, если документы имеют свои собственные отличительные признаки, чтобы можно было отличить последнее переработанное издание.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 8:

Персонал

Область качества «Персонал» охватывает все мероприятия по кадровому планированию, распределение кадров и кадровое развитие. При этом охватывается реализация ведущей идеи, достижение целей развития организации и выполнение специфических задач, связанных с должностями и рабочими местами. Кадровое развитие предполагает профессиональное, личное и социальное проявление персонала, работающего на постоянной основе. Развитие направлено на взаимодействие сотрудников и активизацию коллективных возможностей. Развитие персонала включает в себя активизацию и повышение квалификации сотрудников, работающих на гонорарной основе или на общественных началах.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Кадровое планирование Распределение кадров Кадровое развитие Развитие командного духа Удовлетворенность сотрудников	**Наличие профиля задач для рабочих мест/должностей** **Наличие профиля компетенции занятых в процессе сотрудников** **Систематически сообщаются новые требования к компетенции** **С сотрудниками регулярно проводятся беседы, направленные на развитие.** **Предполагается систематическое планирование повышения квалификации для всех групп сотрудников** **Предлагается, документируется и оценивается повышение квалификации** **Имеются в наличии регулярные сведения о сотрудниках, работающих на гонорарной основе** **Имеется обоснование мероприятий по развитию качества относительно ведущей идеи и дефиниции удавшегося обучения**	База данных персонала Статистика повышения квалификации Протоколы бесед и т.д.

Обоснование для области качества

Область «**Персонал**» включает в себя мероприятия по кадровому планированию, распределение кадров и кадровое развитие, поскольку длительная высококачественная работа достигается только при наличии довольных сотрудников. Здесь устанавливается профиль задач различных должностей и профиль компетенции сотрудников; способность всех занятых в процессе развиваться в соответствиями с целями организации, то есть развитие персонала соответствует нуждам стратегического развития всей организации.

Пояснения к требованиям

„Профиль задач“ применяется для всех рабочих мест или должностей, для руководства предприятия, руководителей отделов, педагогических сотрудников, бухгалтерии, регистратуры и т.д. Речь идет о должностях, а не конкретных персонах. Профиль задач охватывает то, что в этом направлении должно делаться, а также описание компетенции и решающих полномочий.

„Профиль компетенции“ описывает практические умения, индивидуальные способности, силы и потенциалы, которыми располагают – помимо формальной квалификации – отдельные сотрудники. Категория «**занятые в процессе сотрудники**» охватывает всех служащих организации, руководителей и сотрудников. Если профиль компетенции устанавливается не для всех занятых в процессе, а только для определенных групп, это нуждается в отдельном обосновании.

„Требования к компетенции“ направлены на новые актуальные или ожидаемые в обозримом будущем возможности заполнения мест и решения задач. Они связаны с новыми или измененными задачами и целями и со стратегическими задачами развития организации, которые возникают из изменившихся требований окружающей среды. Требования к компетенции определяют разницу между уже существующими и требуемыми в будущем способностями.

„Беседы с сотрудниками, направленные на развитие“ служат личному, но связанному с задачами организации развитию отдельных сотрудников на фоне задач развития всей организации. В такой беседе между начальством и сотрудниками нет оценочности. Ответная реакция начальников по отношению к сотрудникам может быть ценной составляющей частью бесед, направленных на развитие сотрудников. Если такие беседы проводятся не со всеми, а только с определенными сотрудниками, это требует отдельного обоснования.

„Систематическое планирование повышения квалификации для всех групп сотрудников“ предполагает возникновение новых установок и повышение квалификации для всей организации через повышение квалификации отдельных сотрудников. Повышение квалификации отдельных сотрудников преследует цель улучшить общие возможности достижения успеха всего учреждения. Повышение квалификации может быть организовано как вовне, так и внутри организации; время обучения также может совмещаться с процессом работы.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 9 **Контроль** Контроль охватывает все мероприятия, которые призваны проверять степень достижения цели организации и разрабатывать на этом основании руководящие решения. Определяются показатели, данные и индикаторы содержания, при помощи которых производится анализ и оценка эффективных достижений всей организации, отдельных программ и областей работы и делаются выводы.		
Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Содержательное достижение цели Экономическое достижение цели Экономические возможности Клиенты: заказчики, участники, адресаты/целевые группы Образовательные программы и предложения Сервисные услуги Сотрудники	**Приводятся документированные отчеты по значимым, обоснованным спецификациям** **Показатели, данные и качественные индикаторы успеха должны быть определены и обоснованы. Они должны регулярно возрастать и оцениваться. Должны делаться выводы.** **Должны быть описаны и обоснованы методы финансового управления организацией, при этом следует обращать внимание на экономичность.** **Регулярно проводятся внутренние проверки принципа действия предприятия. По результатам проверки делаются выводы.** **Имеется обоснование мероприятий по развитию качества относительно ведущей идеи и дефиниции удавшегося обучения**	Расходные и бюджетные планы Статистика Сбор данных Деловые отчеты и т.д.

Обоснование области качества

Чтобы улучшение достижений организации и развития качества не было подвержено случайностям – нерациональная трата денег, времени и рабочей силы - необходимо целенаправленное руководство организацией. **Контроль** охватывает все мероприятия, которые служат для проверки выполнения поставленных себе целей и на этом основании вырабатывать руководящие решения. При этом должна регулярно проверяться экономичность работы. Контроль касается не только проверки выполненной работы, но и руководящее вмешательство в текущий процесс работы.

Пояснения к требованиям

„Отчет“ документирует достижения и результаты, возможности, эффективность и продуктивность различных областей с самостоятельно определенных и обоснованных позиций. Он может быть представлен как в бумажной, так и в электронной форме. Каждая организация сама решает и обосновывает, будет ли это общий отчет или отчеты, касающиеся отдельных областей и должностей, а также частоту отчетов. Каждая организация сама решает и обосновывает, какие спецификации для нее настолько важны, что их следует зафиксировать в отчете.

„Данные“ – это расчетные числа, при которых взаимодействуют две величины (например, инновативная квота: новые мероприятия соотносятся с ранее предложенными мероприятиями), в отличие от показателей, которые дают изолированные параметры (например, число учебных часов или участников).

„Качественные индикаторы успеха“ - это содержательные, опирающиеся на задачи, цели и самоидентификацию индикаторы для достижений организации. Здесь ставится вопрос: по каким критериям и признакам лучше всего определять и оценивать успех? Качественные индикаторы успеха не всегда могут быть объективно обоснованы; здесь нужно постараться достичь консенсуса между участниками процесса. Качественным индикатором успеха дня открытых дверей может стать, например, участие знаменитой личности. Какие личности для организации имеют авторитет, определяет сама организация. Но такое участие свидетельствует об общественном признании организации.

„Должна учитываться экономичность“, когда при использовании определенных **„методов финансового управления предприятием“** возможна целенаправленная проверка задействованных финансовых средств. Цель этого требования – осознанные затраты на различные продукты и услуги, для экономического управления организацией. Организации должны сами обосновывать, какие методы для них свойственны, например, какая это должна быть стадия покрытия счетов.

„Внутренние проверки принципа действия предприятия“ – это самостоятельно организованные проверки качества, самооценки организации и ее практики, внутренний контроль за функционированием определенных процессов и закрытых предписаний.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 10: **Коммуникация с клиентами** Отношения с клиентами – это основа для достижения организацией результата. Коммуникация между организацией и клиентами охватывает как привлечение клиентов, так и заботу о клиентах. Поэтому соответствующие методические процессы ориентированы на потребности клиентов.		
Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Привлечение клиентов, консультация клиентов, забота о клиентах Условия сделки, защита потребителей, защита базы данных Менеджмент рекламаций Информирование клиентов о: • Образовательных предложениях • Способах заявок • Предписаниях для участников • Условиях допуска • Сервисных услугах • Возможностях консультаций • Возможностях жалоб • Обучающем персонале • Предполагаемых экзаменах • Местах обучения • Планах помещений • Представительствах и правовых формах • и т. д.	**Обосновываются и описываются важнейшие методы коммуникации с клиентами** **Публикуются условия сделки, включающие мероприятия по защите потребителя** **Определяется обязательные способы заявок** **Пожелания и жалобы выявляются и оцениваются. Делаются выводы.** **Предлагается обоснования для содержания и формы информации для клиентов.**	Внутренние письменные методические предписания Образовательные программы Рекламные листки, информация Рекламные проспекты Интернет-сайты Планы расположения помещений и т. д.

Обоснование для области качества

Образовательные организации воспринимаются и оцениваются извне клиентами. Область **коммуникации с клиентами** касается того, как организации оформляют свои предложения и условия сделки, исходя из интересов клиентов, и как они ориентируют соответствующие методические процессы на потребности клиентов.

Пояснения к требованиям

„Описываются и обосновываются важнейшие методы коммуникации с клиентами.“ Помимо межличностного общения занятых в процессе людей и клиентов коммуникация с клиентами предполагает все мероприятия по привлечению клиентов, обслуживанию клиентов и связи между клиентами. Методы коммуникации с клиентами охватывают методы, инструменты и пути, при помощи которых организация вступает в контакты с клиентами, а клиенты в свою очередь – с организацией. Какие из методов коммуникации с клиентами особенно важны определяет и обосновывает сама организация. Здесь имеется в виду не технические приборы (телефон, факс, E-Mail), а определенный процесс общения с клиентами.

„Мероприятия по защите потребителей“ служат свидетельством серьезного отношения организации и описывают права клиентов, например, модели исключения или добровольного ухода. Как правило, это включается в условия сделки.

„Обоснование содержания и форм информации для клиентов“ исходит из интересов и потребностей клиентов, сюда входит сведения о том, что должны знать клиенты, чтобы компетентно отнестись к продукту и услугам, предлагаемым организацией. Инициативы, о которых организация информирует, предложении в спецификациях.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Область качества 11:
Стратегические цели развития
Стратегические цели развития - это широкие и долгосрочные цели организации, которые определяют, где она находится в определенный период относительно ожидаемой в будущем окружающей среды. Эти цели базируются на стратегическом целеполагание и на внешней и внутренней оценке организации.

Спецификации	**Требования**	Возможности подтверждения
Позиционирование организации относительно окружающей среды Развитие перспектив и долгосрочных целей. Содействие при создании политики повышения квалификации Образование и развитие рынка Привлечение новых клиентов Дальнейшее развитие внутренней компетенции Долгосрочные гарантии возможностей Повышение квалификации структур организации и инфраструктуры Дальнейшее развитие целей качества	**Регулярно проводятся семинары рабочей группы, посвященные развитию и оценке.** **Цели и/или мероприятия по развитию качества регулярно обобщаются и документируются.** **Стратегические цели развития всей организации отражаются в самоописании.**	Протоколы семинаров рабочейгруппы Целевая документация Планы развития Планы мероприятий и т.д.

Обоснование области качества

Процессы развития качества и тестирования рассматриваются относительно будущего: образовательное учреждение должно документировать стремление к дальнейшему развитию и задавать себе направление при помощи формулирование целей. **Стратегические цели развития** – это средне- и долгосрочные цели. Они всегда имеют отношение ко всей организации, ее рынку и окружающей среде. Они касаются политики и стратегии всей организации, то есть они являются не частными целями для определенных областей, а служат для объединения отдельных целей в проектах по развитию, рассчитанных на многие годы. При LQW они охватывают четырехлетний период до повторного тестирования.

Пояснения к требованиям

„Семинары рабочей группы, посвященные развитию и оценке“ могут проходить как семинары, ориентированные на будущее. Важно то, что в таких семинарах должно быть задействовано возможно большее число участников. Цель таких семинаров – оценка и дальнейшее развитие своей организации.

Die Sammlung von **„Цели и/или мероприятия по развитию качества“** – это цели обозначенные в самоописании как цели для дальнейшего развития качества в отдельных областях качества.

„Стратегические цели развития“ должны **„быть предложены“**. Но конкретная формулировка контролируемых требований определяется с помощью экспертов на заключительном семинаре рабочей группы. Возможно, однако, подобрать те формулировки, при помощи которых (опираясь на индикаторы успеха) контролируется достижение цели.

➔ Помощь в работе с инструментами качества Вы найдете на сайте LQW (www.artset-lqw.de) в разделе «Сервис».

Благодарность

Оценка качества повышения квалификации, ориентированная на потребности учащихся (LQW®) со времени своего развития благодаря ArtSet® в 2000 году вызвала большой интерес в области повышения квалификации; LQW получила самую разную поддержку.

Здесь хотелось бы назвать прежде всего федеральное министерство образования и научных исследований (BMBF), которое в рамках программы BLK – обучение на протяжении жизни – оказывало финансовую поддержку, помогало идеями и практикой.

Проектный совет, руководимый министерством науки, экономики и транспорта земли Шлезвиг-Гольштейн, образованный из представителей земель, федерального министерства образования и научных экспертов – консультировал работу и продолжает это делать.

Уже первая модель LQW развивалась в пилотном проекте Нижней Саксонии (2000-2002) в кооперации с практикой повышения квалификации – в союзе народных высших школ Нижней Саксонии. Этот союз и в дальнейшем занимался этой работой, например, через организованную вместе с другими союзами LQW – инициативу QE 21.

Другой партнер проекта – немецкий институт образования взрослых – организовал в 2003-2005 годах обучение консультантов, которое было ответственно за региональную поддержку и системную оценку.

Очень много организаций – клиентов LQW приняли участие в опросах и оценках действенности, делились собственным опытом и предложениями по улучшению.

Все без исключения эксперты не только проделали отличную работу, но многие из них принимали участие в группах развития или обсуждениях практической работы.

Для поддержки проекта, который для ArtSet в конце 2005 был закрыт, был создан круг региональных мест поддержки, который в будущем будет участвовать в дальнейшей работе.

Всем этим организациям и их руководителям выражаем глубокую благодарность – без них успех LQW был бы невозможен!